

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Konkurs jako jeden ze způsobů řešení úpadku dlužníka
Bankruptcy as One Way of Solution of Debtor's Bankrupt

Student: Bc. Andrea Szotkowská

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Dagmar Bařinová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Andrea Szotkowská**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně
Specializace: 00 Účetnictví a daně
Téma: Konkurs jako jeden ze způsobů řešení úpadku dlužníka
Bankruptcy as One Way of Solution of Debtor's Bankrupt

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Příčiny finanční krize podniku a možnosti jejího řešení
 3. Analýza vybrané společnosti v konkursu
 4. Vyhodnocení výsledků praktického příkladu
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BŘEZINOVÁ, Hana. *Ekonomické aspekty insolvenčního zákona*. Praha: BOVA POLYGON, 2009. 200 s. ISBN 978-80-7273-159-6.
KOTOUČOVÁ, Jiřina a kol. *Zákon o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon). Komentář*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 1100 s. ISBN 978-80-7400-320-2.
MARŠÍKOVÁ, Jolana. *Insolvenční řízení z pohledu dlužníka a věřitele: příručka zejména pro neprávnický*. Praha: Linde, 2009. 394 s. ISBN 978-80-7201-780-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

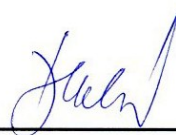
Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Dagmar Bařinová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



Ing. Jana Hakalová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 1, 2, 3, 4 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

Datum odevzdání: 25. dubna 2014


.....
Bc. Andrea Szotkowská

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Příčiny finanční krize podniku a možnosti jejího řešení	6
2.1	Příčiny finanční krize.....	6
2.2	Finanční strategie malých podniků.....	7
2.2.1	Finanční analýza a její rozbor	8
2.2.2	Řízení cash flow.....	12
2.2.3	Řízení pohledávek a závazků.....	13
2.2.4	Rozpočet	13
2.3	Možnosti řešení finanční krize	13
2.3.1	Investice	14
2.3.2	Prodej podniku	21
2.3.3	Konkurs.....	21
2.4	Dílčí shrnutí	26
3	Analýza vybrané společnosti v konkursu.....	27
3.1	Seznámení se společností SPEDOMAT, s. r. o.	27
3.1.1	Ekonomické poměry v prvních letech podnikání	27
3.1.2	Podnikání v letech 2005 – 2011	29
3.2	Analýza finančního řízení společnosti.....	34
3.2.1	Vyhodnocení finanční analýzy	37
3.2.2	Řízení nákladů a výnosů	41
3.3	Insolvenční řízení	46
3.3.1	Řízení do úpadku	46
3.3.2	Řízení po úpadku	47
3.4	Dílčí shrnutí	50
4	Vyhodnocení výsledků praktického příkladu.....	51

4.1	Příčiny finanční krize.....	51
4.1.1	Vyhodnocení finančního řízení.....	51
4.1.2	Organizační struktura.....	54
4.1.3	Diverzifikace rizika.....	55
4.1.4	Zásadní chyby při investici.....	55
4.1.5	Náhoda.....	56
4.1.6	Rizika způsobená výběrem oboru podnikání.....	57
4.1.7	Častá změna v pozici účetního.....	58
4.2	Odlišná řešení finanční krize společnosti.....	58
4.3	Odpovědnost členů statutárních orgánů při úpadku společnosti v roce 2014	60
4.4	Vývoj bankrotů v ČR v letech 2008 - 2013.....	61
4.5	Podpora malého a středního podnikání v ČR na období 2014 - 2020.....	62
4.6	Dílčí shrnutí.....	63
5	Závěr.....	64
	Seznam použité literatury.....	66
	Seznam zkratk	69
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V několika posledních letech se v ekonomickém světě častěji než dříve setkáváme s pojmem krize, nejčastěji pak s krizí finanční. Je možno na ni hledět z celosvětového měřítka nebo pouze mikroekonomického, kde postihuje jak právnické tak fyzické osoby.

A to bylo jedním z podnětů pro výběr tématu diplomové práce. Obsahem práce je analýza příčin, průběhů a především důsledků plynoucích z krize, a to z pohledu mikroekonomického, reálné společnosti, které se však nepodařilo krizi překonat a musela čelit úpadku a následnému konkursu.

Příčin může být mnoho a je důležité, aby společnosti dokázaly rychle a hlavně správně v krizových situacích reagovat, proto je první pasáž práce zaměřena na příčiny finančních krizí a teoretický popis možností řešení vážných finančních problémů společností. Podrobněji jsou zde rozebrány možnosti jako investice, prodej a hlavně konkurs z již zmíněného důvodu. V menším rozsahu jsou pak zmíněny další možnosti.

Praktická část se zabývá vývojem podnikání malé společnosti SPEDOMAT s.r.o., jejíž jednatel musel řešit mnoho finančních potíží, které však i přes veškerou snahu vedly k podání insolvenčního návrhu. Součástí je provedení analýzy finančního řízení a její následné vyhodnocení. V závěru kapitoly je vylíčen průběh insolvenčního řízení.

Cílem práce je podrobná analýza společnosti SPEDOMAT s.r.o., na jejímž základě budou zjištěny a vyhodnoceny příčiny vedoucí k finančním potížím ve společnosti s následným konkursem a rozbor rozhodnutí uskutečněných jednatelem společnosti. Diplomová práce může být nápomocná dalším malým podnikatelům k včasnému rozeznání finančních potíží a stanovení jejich řešení, aby v co nejmenší míře muselo docházet k řešením úpadků.

Během zpracování praktického příkladu byly využity metody poměrové finanční analýzy, komparace a rozboru.

V poslední části je provedeno vyhodnocení jednotlivých analýz, uskutečněných rozhodnutí a navržena další možná řešení špatné finanční situace společnosti. V úplném závěru je nastíněna aktuální situace insolvenčních řízení a problematika malého a středního podnikání v České republice.

2 Příčiny finanční krize podniku a možnosti jejího řešení

Již pojem „finanční krize“ je předzvěstí něčeho negativního. Jak se vůbec podniky do finanční krize dostanou? Dá se ji předcházet? Jaká je důležitost rychlosti rozhodnutí? Tyto a mnoho dalších otázek napadne každého, který se začne o finanční krizi zajímat, nebo se například právě jeho společnost do problémů dostane. Velmi důležité je, aby příčiny byly včas rozpoznány. Společnosti musí menším finančním potížím čelit každou chvíli. Pokud však rozhodnutí nejsou dostatečně rychlá a správná, mohou se podniky dostat do vážných situací, které mohou přecházet v dlouhodobější krizi. V několika následujících podkapitolách jsou uvedeny příčiny a možnosti řešení těchto značných komplikací.

2.1 Příčiny finanční krize

Po dlouhodobé ekonomické prosperitě je za počátek celosvětové krize považováno léto 2007 a zhroutení hypotečního trhu v USA. Ještě před koncem 2008 většina podniků a odvětví žádné zhoršení ekonomické situace nepocítovala. Snižování objemu výroby, tržeb a zisků je znát především od roku 2009. Avšak u menších společností nemusí mít finanční potíže s celosvětovou recesí nic společného. Problémem, který může vyústit v krizi podniku je například jeho zadlužení úvěry, špatná investice nebo často nepředvídatelné okolnosti. Nutné je dívat se na krizi z pohledu jednotlivých oborů a zvláště podniků, a ne obecně. Často se může stát, že jeden podnik prosperuje a produkce druhého ve stejném oboru klesá.¹

Podněty, které následně přecházejí v krizi, mohou pocházet jak přímo ze samotné společnosti, tak z vnějšího ekonomického prostředí. Pro správné vyhodnocení příčin je nutno provést hloubkové analýzy a rozborů v jednotlivých podnicích. Z mikroekonomického pohledu lze mezi příčiny ekonomického pádu zařadit například následující skutečnosti:

Externí

- Dobré ekonomické zázemí státu je velmi důležité pro udržení stabilního podnikání. Pokud má však ekonomika státu problémy, má to dopad i na podniky a ty se tomuto vnějšímu tlaku mohou bránit jen těžce. Důležitou roli hraje i měnová politika státu.
- Mnoho ovlivní chování spotřebitelů. Ti si v dnešní době více rozmyslí, za co své peníze utratí. Zákazníci mají strach z budoucnosti a už nenakupují tolik statků, které

¹SIMON, Hermann. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8.

nejdou nezbytně nutné a pouze život zpřijemňují. Nákupy spotřebitelů jsou ovlivněny i druhem financování. Podniky, které si mohou dovolit odložit splátky svým zákazníkům, mají určitou konkurenční výhodu, avšak podléhají vysokému finančnímu riziku, v podobě nesplácení od zákazníků.²

- Druhotná platební neschopnost může být, i přes dostatek zakázek a tudíž příslib vysokého objemu tržeb, kvůli špatné platební morálce partnerů příčinou zhoršení finanční situace podniku. V současnosti se úhrada faktur pohybuje až několik týdnů, často i měsíců po splatnosti. Nedostatek likvidních prostředků nutí společnosti chovat se stejně a může často vést například až k propouštění zaměstnanců.

Interní

- Jedním ze zásadních rozhodnutí při založení a následném řízení podniku je volba financování. Jen velmi obecně lze kapitál využívaný v podniku rozdělit na vlastní a cizí. Pokud však podíl cizího kapitálu začne být značně větší, než podíl vlastního, může se podnik dostat do finančních potíží. Informace o úvěrovém zatížení podniku lze získat pomocí ukazatelů zadluženosti, které jsou podrobněji rozebrány níže.
- Problémy s likviditou, tedy neschopností splácet krátkodobé závazky, lze někdy pokládat za jeden z projevů finanční krize. Špatná likvidita je často propojena s výše uvedenou druhotnou platební neschopností.
- Pokles výroby, jenž sám může být způsoben mnoha příčinami, vede následným snížením tržeb ke zhoršení finanční situace a může být původem podnikové krize.
- Mnoho lidí si myslí, že pokud podnik prosperuje a je ziskový, je také úspěšný. Ale v řízení podniku často dochází k chybám, které vedou k méně či více závažným potížím. Mezi nejčastější pak patří: zastarávání konceptu podniku, špatné doplňkové služby a nedostačující marketing a propagace.

2.2 Finanční strategie malých podniků

Finanční zdraví podniku je ukazatelem dobré ekonomické situace podniku a je nezbytné pro rozhodování o dalším rozvoji. U malých podniků se však mnoho podnikatelů (v jedné osobě i manažerů) rozhoduje z velké části na základě pocitů a finanční fakta jsou opomíjena. Aby se mohl podnik dlouhodobě na trhu udržet a rozvíjet, je finanční řízení

²SIMON, Hermann. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8.

důležitou součástí rozhodovacích procesů. Pro efektivní řízení podniku slouží tzv. finanční nástroje, mezi ty základní patří:

- finanční analýza společnosti a její rozbor,
- optimalizace kapitálové struktury,
- finanční kritéria pro posuzování efektivity manažerských rozhodnutí,
- řízení cash flow,
- řízení pohledávek a závazků,
- rozpočet,
- controlling.

Podnikatelé – manažeři se často zaměřují především na výrobní proces a prodej a zanedbávají finanční řízení.³ Finanční situaci je možno ohodnotit pomocí mnoha ukazatelů finanční analýzy. Ta vychází především z finančního účetnictví, zejména pak ze základních výkazů, kterými jsou: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích.

2.2.1 Finanční analýza a její rozbor

Finanční analýza je velmi významným nástrojem pro vyhodnocení finančního zdraví podniku. Měla by být nedílnou součástí finančního rozhodování. Pomocí ukazatelů finanční analýzy lze zjistit, jak různí finanční činitelé ovlivňují finanční situaci podniku. Průběžné provádění finanční analýzy přispívá k pravidelné kontrole a hodnocení prováděných aktivit, k odhalení možných následků finančních rozhodnutí atd. Díky dosaženým výsledkům lze mnohdy předejít možným budoucím problémům. Dosažené výsledky mohou být využity pro různé účely nejen podnikateli, ale i věřiteli, investory, státními orgány a dalšími. Důležité jsou například pro žádosti o úvěr nebo dotaci z evropských fondů.

Prvním z hlavních kroků je výběr vhodných ukazatelů. Jelikož finanční analýza není hlavním předmětem této diplomové práce, bude pozornost zaměřena na nejdůležitější ukazatele, které budou následně využity v praktickém příkladu. Většina ukazatelů vychází z informací z hlavních účetních výkazů, proto nebývá problémem jejich výpočet, ale spíše správná interpretace výsledku. Nejčastěji využívanými nástroji finanční analýzy, k jejichž výpočtu se vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztráty, jsou tzv. poměrové ukazatele:

³JEMELKA, Jiří. *Finanční strategie*. [online]. [23. 2. 2014] Dostupné z: <http://www.strategiefirmy.cz/financni-strategie.html>

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti.⁴

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability podávají přehled o efektivitě podnikání. Vyjadřují, jak efektivně je nakládáno s vlastními prostředky a s cizím kapitálem.

Rentabilita aktiv (ROA) zobrazuje výkonnost s jakou je vytvářen zisk bez ohledu na to, jestli se jedná o zdroje vlastní nebo cizí. Pokud je při investici využíván vlastní i cizí kapitál je používán ukazatel rentability celkového kapitálu. Ten zobrazuje poměr celkového kapitálu vloženého do projektu a součet hrubého zisku a úroků (nebo součtu zisku po zdanění a zdaněných úroků).

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \cdot 100 (\%) \quad (2.1)^5$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje efektivitu vlastních vložených prostředků.

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \cdot 100 (\%) \quad (2.2)$$

Rentabilita tržeb (ROS) informuje o velikosti výnosů, které musíme vytvořit, abychom dosáhli 1 Kč zisku.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \cdot 100 (\%) \quad (2.3)$$

Rentabilita nákladů vystihuje, kolik nákladů musíme vynaložit, abychom dosáhli 1 Kč zisku.

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkové náklady}} \cdot 100 (\%) \quad (2.4)$$

⁴BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 194 s. ISBN 80-726-1145-3.

⁵ Zdrojem pro vzorce č. 2.1 – 2.16 je: BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 194 s. ISBN 80-726-1145-3.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity zobrazují schopnost podniku splácet své závazky.

Běžná likvidita vypovídá, kolikrát jsme schopni zaplatit své krátkodobé závazky, kdybychom všechna oběžná aktiva přeměnili na hotovostní prostředky.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.5)$$

(doporučená hodnota je v rozmezí 1 – 2,5)

Pohotová likvidita vypovídá, kolikrát jsme schopni zaplatit své krátkodobé závazky, po zpeněžení oběžných aktiv kromě zásob.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.6)$$

(doporučená hodnota je v rozmezí 0,7 – 1,2)

Okamžitá likvidita je nejpřísnějším z likvidních ukazatelů, protože vyjadřuje schopnost zaplatit krátkodobé závazky pouze pomocí nejlikvidnějších prostředků (hotovost, peníze na bankovních účtech, šeky...)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.7)$$

(doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 – 0,5)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity informují o efektivitě hospodaření s aktivy. Vypovídají o době, po jakou jsou v aktivech vázány finanční prostředky.

Obrat aktiv hodnotí využití všech aktiv v podniku bez ohledu na zdroje, kterými byla aktiva kryta.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{průměrné denní tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.8)$$

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát jsou zásoby za rok prodány a znova nakoupeny a uskladněny.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{průměrné denní tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.9)$$

Doba obratu zásob vypovídá o době (ve dnech), za kterou podnik průměrně prodá své zásoby.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{průměrné\ denní\ tržby} \quad (2.10)$$

Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho jsou podniku průměrně zaplacený pohledávky.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{průměrné\ denní\ tržby} \quad (2.11)$$

Doba obratu závazků informuje o době (ve dnech), která uplyne mezi vznikem závazků a jejich úhradou.

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky}{průměrné\ denní\ tržby} \quad (2.12)$$

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti informují o zatížení podniku cizími zdroji. Do jisté míry je to vhodné, ale vysoká zadluženost je možná jen při vyšší firemní rentabilitě.

Celková zadluženost vypovídá o míře, kterou jsou aktiva podniku kryta cizími zdroji.

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{celková\ aktiva} \cdot 100\ (\%) \quad (2.13)$$

Míra zadluženosti vyjadřuje poměr mezi cizími a vlastními zdroji. Optimální stav je, aby hodnota cizích zdrojů nepřevýšila vlastní, maximálně by měla být 1,5x větší. Na tento ukazatel je kladen důraz především při žádosti o úvěr u bank.

$$Míra\ zadluženosti = \frac{cizí\ zdroje}{vlastní\ jmění} \cdot 100\ (\%) \quad (2.14)$$

Úrokové krytí je ukazatel, který vypovídá, kolikrát jsou úroky z poskytnutých úvěrů kryty výsledkem hospodaření za dané účetní období.

$$Úrokové\ krytí = \frac{výsledek\ hospodaření + nákladové\ úroky}{nákladové\ úroky} \cdot 100\ (\%) \quad (2.15)$$

Ukazatel **úrokového zatížení** měří, kolik procent ze zisku odčerpávají placené úroky. Výsledek by neměl být vyšší než 40 %.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{výsledek hospodaření} + \text{nákladové úroky}} \cdot 100 \% \quad (2.16)$$

Dalším důležitým krokem je porovnání výsledků. Lze je srovnat například s konkurencí, plánem nebo historickými výsledky. Nutností je odhalení vzájemných vztahů mezi ukazateli a následující vytvoření návrhu a jeho realizace ke zlepšení situace.

Index IN05

Existuje několik bankrotních a bonitních indexů, které vyjadřují ekonomickou stabilitu podniku, ale právě index IN05 manželů Neumaierových je v českém podnikatelském prostředí hodnocen jako nejvhodnější. K jeho výpočtu jsou podobně jako u poměrových ukazatelů využity informace z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Index se skládá z několika dílčích koeficientů, kterým jsou přiřazeny váhy dle významnosti.

$$\text{IN05} = 0,13A + 0,04B + 3,97C + 0,21D + 0,09E \quad (2.17)$$

A = aktiva/cizí zdroje

B = zisk před zdaněním a úroky/nákladové úroky

C = zisk před zdaněním a úroky/aktiva

D = celkové výnosy/aktiva

E = oběžná aktiva/(krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci)

Výsledky:

IN > 1,6 → dobrá finanční situace podniku

0,9 < IN < 1,6 → šedá zóna s neurčitými výsledky

IN < 0,9 → podnik ohrožen finančním bankrotem⁶

2.2.2 Řízení cash flow

Základními výkazy využívanými malými podniky jsou rozvaha a výkaz zisku a ztráty. Přestože tyto dokumenty obsahují informace o finančním stavu, nestačí k hodnocení průběžného stavu. Nástrojem nahrazujícím tento nedostatek je sledování a řízení cash flow, neboli peněžního toku. Cash flow je finančním nástrojem, využívaným

⁶ZIKMUND, Martin. *Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy*. Businessvize.cz [online]. 2011 [5. 11. 2013] ISSN 1805-0263 Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

především většími podniky, pomocí něhož jsou sledovány příjmy a výdaje podniku. I když je v zahraničí aktivně využíván již řadu let, v České republice je doposud povinnou součástí účetní závěrky jen u účetních jednotek vymezených v § 18 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen ZOÚ).⁷

Existují dva způsoby stanovení:

- přímé sledování příjmů a výdajů podniku za dané období,
- nepřímá kvantifikace, transformující výsledek hospodaření do pohybu peněžních prostředků.

2.2.3 Řízení pohledávek a závazků

Mezi důležité oblasti, na které by se měli podnikatelé zaměřit při řízení pohledávek a závazků patří:

- využívání podmínek prodeje (slevy při platbě v hotovosti),
- stanovení hranice průměrné výše pohledávek a způsobů jejího dodržování, příp. snižování,
- určení průměrné doby splatnosti pohledávek a závazků a její dodržování, příp. snižování,
- zajištění pohledávek (zástavním právem, směnkami, zárukami, zápočty).

2.2.4 Rozpočet

Jak již bylo výše zmíněno, je v malých podnicích často kladen důraz především na plán prodeje a plán tržeb. Avšak vytvořený plán nákladů mají jen některé malé podniky, nemluvě o jejich kontrole a dodržování. Takto hlídané nákladové položky nekontrolovaně nerostou a dají se případně i lépe snižovat.⁸

2.3 Možnosti řešení finanční krize

Rady, které jsou „zaručeně“ účinné je možno slyšet během krize ze všech stran, ale je velmi důležité rozlišit, jestli opravdu povedou k ozdravnému procesu v podniku nebo naopak jeho finanční pozici ještě zhorší. Možnosti, které vedou ke zlepšení finanční pozice:

⁷ Povinnost sestavovat výkaz cash flow mají účetní jednotky, které k rozvahovému dni a za bezprostředně předcházející účetní období překročí hodnotu aktiv ve výši 40 milionů korun a současně realizují roční úhrn čistého obrátu v hodnotě více než 80 milionů korun.

⁸JEMELKA, Jiří. Finanční strategie. [online]. [23. 2. 2014] Dostupné z: <http://www.strategiefirmy.cz/financi-strategie.html>

- Inovace – každý podnik se snaží mít dobré postavení na trhu a obstát v konkurenci. Realizace vhodné inovační politiky může být k tomuto cíli dopomoci. Inovací není pouze uvedení nových výrobků nebo služeb, ale např. zkvalitnění výrobků nebo poskytovaných služeb, přidání nových funkcí, zkvalitnění dodacích podmínek.
- Pronikání na nové trhy - nové tržní segmenty, nové země.
- Diverzifikace – neboli rozrůžňování může být jedním z velmi významných kroků ke zlepšení finanční situace podniku. V situaci, kdy se podnik přestane zaměřovat pouze na jednu oblast podnikání, riziko neúspěchu se s každým novým zaměřením zmenší. V případě nezdaru v jednom předmětu podnikání, se mohou použít finanční prostředky z jiného na pokrytí ztráty a nemusí se do bankrotu dostat hned celý podnik.
- Akvizice – v ekonomickém prostředí se jedná nejčastěji o právní i ekonomické spojení podniků. Může být využíváno jak u malých, středních, tak i u velkých společností a často bývá řešením špatné finanční situace.
- Vertikální integrace - spojování podniků tak, že se sjednocují dodavatelé a odběratelé.
- Radikálně nové podnikatelské modely.
- Zdokonalování schopností zaměstnanců.⁹

Mezi další možnosti patří investice nebo prodej podniku, které jsou přiblíženy níže. Pokud však žádná z těchto eventualit nepřichází v potaz, je často jediným řešením vyhlášení úpadku.

2.3.1 Investice

Počátky každého podnikání jsou nutně spojeny s menší či větší investicí. Investice lze vynakládat pro vytvoření obchodu, pro jeho následný rozvoj, ale mohou se stát nutnými v době ekonomické recese či vzniklých finančních obtíží podniku. Příprava investičních projektů je velmi náročnou a dlouhodobou akcí. Každá investice je spojena s rizikem a nejistotou, kterou musí vyvážit očekávaný užitek a výnos.

Příprava, hodnocení a výběr investičních projektů by měly nejen vycházet ze strategických firemních cílů, ale také respektovat jednotlivé složky strategie. Těmito strategiemi jsou:

⁹SIMON, Hermann. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8.

- Výrobková (které výrobky, služby, resp. jejich skupiny chce podnik rozvíjet, resp. utlumovat).
- Marketingová (na jaké trhy se chce podnik orientovat, jak se chce na ně dostat a jak bude prodej podporovat).
- Inovační (na jaké technologie, procesy a produkty se zaměří inovační úsilí).
- Finanční (k jaké struktuře zdrojů financování chce podnik dospět).
- Personální (o jaké druhy pracovníků, kompetence a znalosti se chce podnik opírat).
- Zásobovací (základní druhy vstupů a způsoby jejich zabezpečení).¹⁰

Investice lze roztrždit do mnoha skupin podle různých hledisek:

- podle vztahu k rozvoji podniku:
 - rozvojové, orientované na expanzi,
 - obnovovací,
 - mandatorní (investice nutné k dosažení souladu s existujícími zákony),
- podle věcné náplně projektů:
 - zavedení nových výrobků, resp. technologií,
 - výzkumu a vývoje nových výrobků a technologií,
 - inovace informačních systémů, resp. zavedení informačních technologií,
 - zvýšení bezpečnosti, provozu a bezpečnosti práce,
 - snížení negativního vlivu na životní prostředí,
 - infrastrukturní projekty,
- podle míry závislosti projektů:
 - vzájemně se vylučující projekty,
 - plně závislé projekty,
 - komplementární projekty,
 - ekonomicky závislé projekty,
 - statisticky (stochasticky) závislé projekty,
- podle formy realizace projektů:
 - investiční výstavby,
 - akvizice,

¹⁰FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

- podle charakteru peněžních toků:
 - se standardními peněžními toky (záporný peněžní tok v období výstavby a kladný peněžní tok v období provozu, symbolicky lze peněžní tok vyjádřit jako - - - + + + + + +),
 - s nestandardními peněžními toky (projekty se střídajícími se peněžními toky, které lze symbolicky vyjádřit jako - - - + + + + - - -),
- podle velikosti projektů (závisí na velikosti investičních nákladů a na velikosti podniku):
 - velké projekty,
 - střední projekty,
 - malé projekty.¹¹

Proces investice lze rozložit do několika fází:

- předinvestiční,
- investiční,
- provozní,
- ukončení provozu a likvidace.

Pro úspěšnost projektu jsou všechny fáze důležité. Základem nejlepšího výsledku je zvýšená pozornost na předinvestiční fázi a přesnost všech analýz v této fázi probíhajících. V druhé fázi pak probíhá samotná výstavba a následné začlenění do provozu. Provozní fáze je započata zkušebním provozem s přechodem do běžného provozu a její důležitou součástí je údržba. Poslední fáze probíhá na konci životnosti projektu.

Předinvestiční fáze

Na začátku investice je nutné analyzovat podnikatelské příležitosti, které jsou významnou informací pro možné budoucí investory. Podnikatelské příležitosti představují

¹¹FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů. 1. vyd. Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

např. vyhodnocování faktorů podnikatelského okolí, exportní možnosti, poptávku po produktech, objevení nových výrobků aj. Všechny získané informace je nutno posoudit a vyhodnotit a výsledky vhodně využít v investičním projektu. Další částí předinvestiční fáze je technicko-ekonomická studie, po jejímž zhodnocení lze rozhodnout, zda investici vykonat. Studie bývá velmi časově náročná a na rozdíl od analýzy podnikatelských příležitostí je i značně nákladnější.

Investiční fáze

Během investiční fáze probíhá realizace vlastního projektu. V první řadě je nutné vytvořit právní, finanční a organizační rámec pro realizaci projektu. V dokumentu nazvaném Zadání stavby je definován důvod vzniku, souvislosti, cíle a rozsah projektu. Zadání stavby slouží také jako podklad pro výběrová řízení, výběr dodavatelů aj. Na základě dokumentu lze přejít na samotnou realizaci projektu. Po ukončení výstavby lze s projektem přejít do zkušebního provozu, který je součástí provozní fáze.

Provozní fáze

Při uvedení projektu do provozu mohou vzniknout méně či více závažné problémy. Mezi méně závažné lze zařadit například nedostatečnou kvalifikaci pracovníků nebo lehce odstranitelné technologické závady. Z dlouhodobého hlediska je nutno posuzovat, zda investice splnila účel, na který byla vynaložena a výnosy z ní jsou v očekávané výši. V případě neúspěchu je chyba často již v předinvestiční fázi. Pro celkový zdar projektu je nezbytné klást důraz na údržbu zařízení. Náklady vynaložené na údržbu by se měly pohybovat v rozmezí 2 – 3,5 % ročně z celkových pořizovacích nákladů v závislosti na technické náročnosti projektu.

Ukončení provozu a likvidace

Již v době příprav investice je důležité myslet také na příjmy a zejména na náklady, které budou vynaloženy při ukončení provozu. Příjmem může být například prodej použitelných částí. Náklady jsou vydány na likvidaci materiálu, sanaci lokality, demontáž zařízení.

Financování projektu

Financování projektu je jednou z nejdůležitějších částí předinvestiční fáze v rámci ekonomických analýz. Forem financování je spousta a vybrání té správné je důležitým krokem rozhodujícím o úspěchu investice. Členit finanční zdroje lze podle místa na interní

a externí, z hlediska vlastnictví na vlastní a cizí zdroje, dále ještě nestandardní zdroje jako BOOT¹², PPP¹³ a rizikový kapitál¹⁴.

Interní zdroje využívají podniky, které již nějakou dobu existují a mají dostatečné zdroje ze své podnikatelské činnosti. Mezi interní zdroje řadíme tedy nerozdělený zisk po zdanění, vytvořený v minulosti, odpisy a přírůstky rezerv, odprodej některých složek dlouhodobého majetku, snížení oběžných aktiv. U nově vzniklých firem jsou častěji využívány externí zdroje. Mezi ty hlavní patří vklady vlastníků a jejich zvyšování, dlouhodobé bankovní úvěry, dluhopisy, krátkodobé bankovní úvěry. Nejčastěji využívanými zdroji v naší ekonomice jsou dlouhodobé úvěry, případně dluhopisy a finanční leasing. V zemích, kde je ekonomika na vysoké úrovni, je nejčastější formou financování navýšení základního kapitálu, resp. emise akcií u akciových společnostech.

Vlastními zdroji jsou: vlastní kapitál, navýšení základního kapitálu, nerozdělený zisk a odpisy, účasti, subvence a dary. Cizí zdroje představují všechny ostatní, které nejsou zařazeny mezi vlastní. Tyto finance jsou pouze zapůjčeny a musí se vrátit s dodatečnými náklady (úroky). Do této kategorie náleží rezervy, dlouhodobé závazky (emitované dluhopisy a dlouhodobé směnky), krátkodobé závazky, dlouhodobé závazky (bankovní úvěry a výpomoci) a ostatní pasiva.

Často používanou formou financování je leasing, který představuje pronájem, nejčastěji movitých věcí, za předem sjednanou úplatu. Leasing členíme na dvě skupiny:

- Finanční leasing, který je sjednáván dlouhodobě a majetek zůstává ve vlastnictví pronajímatele (leasingové společnosti). Po skončení leasingu přechází majetek v mnoha případech do vlastnictví nájemce. Finanční leasing dále dělíme na přímý a nepřímý. Přímý leasing znamená, že smlouva je uzavírána na předem stanovený nový majetek (pronajímatel koupí majetek od výrobce, a poté ho na základě smlouvy pronajme nájemci). U nepřímého se jedná o prodej vlastního majetku podniku leasingové společnosti a zpětný pronájem. Tato operace je výhodná pro získání okamžitých peněžních prostředků na úkor ztráty vlastnictví.

¹² BOOT (Build-Own-Operate-Transfer) umožňuje vstup partnera do projektu formou jeho „výstavby-vlastnění-provozu a následujícího transferu“ původnímu vlastníkovu projektu.

¹³ PPP (Public Private Partnership) představuje partnerství veřejného a soukromého sektoru.

¹⁴ Rizikový kapitál – společným znakem investicí pomocí rizikového kapitálu je investice přímo do základního kapitálu, které nejsou zpravidla veřejně obchodovatelné.

- Provozní (operační) leasing je leasingem krátkodobým a obvykle je trvání leasingu kratší než doba ekonomické životnosti majetku.

Při přípravě každého projektu je nutno provést finanční analýzu, která je nezbytná při posuzování výhodnosti investice. Pro určení výhodnosti investice jsou využívány výsledky dosažené různými metodami hodnocení investic. Metody lze rozdělit z hlediska času na dvě skupiny:

- nerespektující faktor času (statické metody),
- respektující faktor času (dynamické metody).

Statické metody lze využít především u investic jednorázových, u kterých nemá čas podstatný vliv. Metody jsou často využívány pro svou jednoduchost a nejpoužívanější jsou:

- rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE),
- doba úhrady či doba návratnosti.

Pomocí ukazatelů rentability zjišťují společnosti výnosnost kapitálu, a to tak, že poměří zisk projektu k vloženým prostředkům. Ukazatelé rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv již byly popsány výše.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE) se liší od předchozích tím, že v čitateli je zahrnut pouze dlouhodobě investovaný kapitál.

$$ROCE = \frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dl. závazky} + \text{dl. bankovní úvěry}} \quad (2.18)^{15}$$

Nedokonalost ukazatelů rentability spočívá v jejich stanovení pro jednotlivé roky života projektu a snaží se ji odstranit účetní rentabilita investic (ROI). Jestliže je vypočtená rentabilita vyšší než požadovaná míra výnosu, tak investice má dobré předpoklady pro realizaci.

$$ROI = \frac{\text{průměrný roční zisk z investic}}{\text{náklady na investice}} \quad (2.19)$$

Doba úhrady představuje dobu, za kterou se investorovi vrátí zpět jeho vložené prostředky. Pro stanovení doby úhrady se vychází z peněžních toků projektu, tvořenými

¹⁵ Zdrojem pro vzorce 2.18 – 2.20 je FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

příjmy a výdaji za celou dobu života investice. Čím je doba návratnosti investice kratší, tím lepší je rozhodnout se pro její realizaci.

$$Doba\ úhrady = \frac{investice}{cash\ flow\ investice} \quad (2.20)$$

Dynamické metody respektují faktor času i míru rizika u probíhajících investic. Nejčastěji jsou využívány pro náročné investice s dlouhou životností. Základními metodami jsou:

- čistá současná hodnota,
- index rentability,
- vnitřní výnosové procento.

Všechna tato kritéria odstraňují nedostatek doby úhrady, protože jsou založena na diskontování.

Čistá současná hodnota (ČSH) vyjadřuje rozdíl mezi současnou hodnotou všech budoucích příjmů projektu a současnou hodnotou všech výdajů projektu. Dá se nazvat diskontovaným peněžním tokem investice. Vhodnými investicemi jsou projekty s kladnou čistou současnou hodnotou. Ty se zápornou nemusí být ihned zamítnuty, ale je potřeba zde zohlednit další hlediska.

Index rentability stanovíme jako podíl současné hodnoty budoucích příjmů projektu a současné hodnoty investičních výdajů. Je pouze relativním vyjádřením předchozího ukazatele.

Vnitřní výnosové procento (VVP), resp. vnitřní míra výnosnosti je rentabilita poskytnutá projektem během doby jeho trvání. Zároveň je VVP stejné jako diskontovaná sazba v případě, kdy ČSH projektu je rovna nule. Pro stanovení VVP je potřeba řešit rovnici n -tého stupně, kde n je doba života projektu. Ručně hodnotu vypočítáme opakovanými propočty ČSH při různých hodnotách diskontní sazby. Mnohem jednodušeji lze výpočet provést pomocí počítačových programů.¹⁶

¹⁶ FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.

2.3.2 Prodej podniku

Prodej podniku je velice široká a poměrně složitá kapitola. Většina společností určitě není zakládána za účelem prodeje, ale v některé z fází jejich životního cyklu k němu může dojít. Problematika fúzí a akvizic je podrobně rozepsána v mnoha publikacích, ale jen málo majitelů podniků této kategorii dokonale rozumí. Každý podnik je odlišný a prodeji čelí z jiných příčin. Rozhodnutí zda právě prodej je nejlepším řešením, je složité a jsou s ním spojeny další otázky. Mezi ty nejdůležitější bezesporu patří: co se stane se zaměstnanci, kolik finančních prostředků z prodeje bude získáno, zda je vhodné začít hned s dalším podnikáním a zda je prodej podniku správnou volbou nebo existují lepší řešení ukončení podnikání. Odpovědět na všechny tyto otázky je obtížné, ale jejich odkládání může situaci ještě zhoršit.

Úspěšnému prodeji podniku musí předcházet pečlivý plán. Často si majitelé myslí, že jejich podnik má mnohem větší hodnotu, ale když dojde k samotnému prodeji je cena mnohem nižší. Podstatné je, aby podnik měl před zamýšleným prodejem nachystány všechny podklady. Ušetří to mnoho času jak na straně prodávajícího, tak na straně investora. Prodej podniku se nedá ani zdaleka přirovnávat například prodeji nemovitostí. Je mnohem komplikovanější a prodávající jej často podceňují.

Časté neshody vznikají mezi majiteli, manažery a potencionálními investory. I když cíl je stejný, každý z nich do něj vstupuje s jinými požadavky.¹⁷

2.3.3 Konkurs

Pokud žádná z výše uvedených možností řešení krize v podniku nepřipadá v úvahu, nezbývá než podat insolvenční návrh dle insolvenčního zákona č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení v posledním znění. Insolvenční zákon (dále jen IZ) se vztahuje jak na fyzické osoby – nepodnikatele, fyzické osoby – podnikatele (OSVČ), tak i na právnické osoby. Formy úpadku lze dle IZ rozlišit na platební neschopnost a předlužení. Platební neschopnost nastává tehdy, když má dlužník více jak dva věřitele, závazky k nim jsou déle než 30 dnů po splatnosti a dlužník není schopen tyto závazky splnit. O předlužení lze hovořit v případě, kdy veškeré dlužníkovy závazky převyšují hodnotu jeho majetku. Pro potřeby praktické části diplomové práce bude důraz kladen především na konkurs, jako

¹⁷NÉMETHY, László. *Úspěšný prodej firmy*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2011, 208 s. ISBN 978-80-251-3417-7.

jeden ze způsobů řešení úpadku podniku. Podstata reorganizace a oddlužení je zmíněna pouze okrajově.¹⁸

Reorganizace jako způsob řešení úpadku připadá v úvahu při splnění těchto podmínek:

- dlužník není v likvidaci,
- dlužník není obchodníkem s cennými papíry nebo osobami oprávněnými k obchodování na komoditní burze podle zvláštního právního předpisu,
- dlužníkův celkový obrat za poslední účetní období předcházející insolvenčnímu návrhu dosáhl alespoň 50 milionů korun, nebo zaměstnávají-li alespoň 50 zaměstnanců v pracovním poměru.¹⁹

Pokud je reorganizace schválena, je vytvořen tzv. reorganizační plán, který vede k ozdravení dlužníkovy podniku a uspořádání vzájemných vztahů s věřiteli. K podání návrhu na reorganizaci je oprávněn samotný dlužník nebo přihlášený věřitel.

Možnost oddlužení (tzv. osobního bankrotu) se nabízí jak fyzickým osobám, tak právnickým, ale pouze v případě, že se nejedná o podnikatele. Při tomto způsobu řešení úpadku jsou závazky k zajištěným věřitelům²⁰ uspokojeny zcela, k nezajištěným do jimi schválené výše a zbytek dluhu může být dlužníkovi odpuštěn. Návrh na povolení oddlužení může podat pouze samotný dlužník současně s insolvenčním návrhem.²¹

Poslední z možností řešení úpadku je konkurs, po jehož prohlášení jsou přihlášené pohledávky věřitelů zásadně poměrně uspokojovány z výnosu zpeněžení majetkové podstaty. Prohlášení o úpadku může soud vydat samostatným rozhodnutím, nebo společně s rozhodnutím o úpadku, a to v případech kdy není možné oddlužení ani reorganizace. Dle § 109 IZ nastávají účinky zahájeného insolvenčního řízení v souvislosti s hodinou a minutou

¹⁸Úpadek a způsoby jeho řešení. Justice.cz [online]. [25. 8. 2013] Dostupné z: <http://insolvenzni-zakon.justice.cz/obecne-informace/upadek-a-zpusoby-jeho-reseni.html>.

¹⁹Reorganizace. Justice.cz [online]. [25. 8. 2013] Dostupné z: <http://insolvenzni-zakon.justice.cz/obecne-informace/reorganizace.html>

²⁰ Zajištěným věřitelem je věřitel, jehož pohledávka je zajištěna majetkem náležícím do majetkové podstaty, a to zástavním právem, zadržovacím právem, omezením převodu nemovitosti, zajišťovacím převodem práva, postoupením pohledávky k zajištění nebo obdobným právem podle zahraniční právní úpravy.

²¹Oddlužení. Justice.cz [online]. [11. 10. 2013] Dostupné z: <http://insolvenzni-zakon.justice.cz/obecne-informace/oddluzeni.html>

zveřejnění vyhlášky v insolvenčním rejstříku. Mezi účinky prohlášení konkursu patří zejména:

- Prohlášením konkursu se přerušuje likvidace právnické osoby, končí nucená správa, a pokud insolvenční soud nerozhodne jinak, zaniká předběžné opatření, bylo-li nařízeno.
- Prohlášení konkursu nemá vliv na dlužníkovu způsobilost k právním úkonům ani na jeho procesní způsobilost.
- Insolvenční soud může po prohlášení konkursu i bez návrhu změnit své předběžné opatření.
- Právní úkony podle předešlého odstavce, které dlužník učinil poté, co oprávnění nakládat s majetkovou podstatou přešlo na insolvenčního správce, jsou proti jeho věřitelům neúčinné.
- Nakládal-li dlužník s majetkovou podstatou v den, kdy se rozhodnutí o úpadku stalo účinným, má se v pochybnostech za to, že tak učinil poté, co oprávnění nakládat s majetkovou podstatou přešlo na insolvenčního správce, pokud tento zákon nestanoví jinak.
- Právní úkon, kterým dlužník po prohlášení konkursu odmítne přijetí daru nebo dědictví bez souhlasu insolvenčního správce, je neplatný. Totéž platí, jestliže dlužník uzavře bez souhlasu insolvenčního správce dohodu o vypořádání dědictví, podle které má z dědictví obdržet méně, než činí jeho dědický podíl.²²

Úloha insolvenčního správce

Ve chvíli prohlášení konkursu přechází na správce dispoziční právo s nakládáním s majetkovou podstatou, jakož i výkon práv a plnění povinností, které přísluší dlužníku, pokud souvisí s majetkovou podstatou. Insolvenční správce rozhoduje například o akcionářských právech spojených s akciemi zahrnutými do majetkové podstaty, vystupuje vůči dlužníkovým zaměstnancům jako zaměstnavatel, zajišťuje vedení účetnictví a plnění daňových povinností. Insolvenční správce zejména vykonává činnost ke zjištění, zajištění a soupisu seznamu přihlášených pohledávek, k přípravě přezkumného jednání a k přípravě schůze věřitelů. Dále sestaví mezitímní účetní uzávěrku ke dni předcházejícímu dni, kterým

²²Konkurs. Justice.cz [online]. [3. 9. 2013] Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/konkurs.html>

nastanou účinky prohlášení konkursu, a sestaví také zprávu o hospodářské situaci dlužníka ke dni prohlášení konkursu.²³

Zpeněžení majetkové podstaty

Zpeněžením majetkové podstaty se rozumí převedení veškerého majetku, který do ní náleží na peníze, aby mohly být uhrazeny pohledávky věřitelů. Dříve než mohou být věřitelé uspokojováni, musí proběhnout zpeněžení majetku, protože přihlášené pohledávky věřitelů jsou uspokojovány peněžní formou. Právo na zpeněžení majetku má insolvenční správce, který k tomuto kroku může přistoupit po nabytí právní moci rozhodnutí o prohlášení konkursu a po první schůzce věřitelů. Věci bezprostředně ohrožené zkázou či znehodnocením mají výjimku, kterou může i z jiných důvodů vydat insolvenční soud.

Majetkovou podstatu lze zpeněžit:

- veřejnou dražbou,
- prodejem movitých věcí a nemovitostí podle ustanovení občanského soudního řádu o výkonu rozhodnutí,
- prodejem majetku mimo dražbu.

Pro některé osoby je zákonem stanovený zákaz nabývání majetku z majetkové podstaty, z důvodu zamezení nekalým praktikám při zpeněžování majetkové podstaty, které by vedly ke snížení výnosů ze zpeněžení. Mezi osoby na něž může být tento zákaz vydán, patří například dlužník, osoby dlužníkovi blízké,²⁴ vedoucí zaměstnanci dlužníka a osoby jim blízké aj.

Uspokojení pohledávek

Po nabytí právní moci rozhodnutí o schválení konečné zprávy předloží insolvenční správce insolvenčnímu soudu návrh rozvrhového usnesení, v němž uvede, kolik má být vyplaceno na každou pohledávku uvedenou v upraveném seznamu přihlášených pohledávek. Na základě toho vydá insolvenční soud rozvrhové usnesení, v němž určí částky, které mají být věřitelům vyplaceny. Všichni věřitelé zahrnutí do rozvrhu se uspokojují

²³ KOZÁK, J., P. BUDÍN, A. DADAM a L. PACHL. *Insolvenční zákon a předpisy související. Nařízení Rady (ES) o úpadkovém řízení. Komentář*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 1246 s. ISBN 978-80-7357-243-3.

²⁴ Podle ustanovení § 116 občanského zákoníku je osobou blízkou příbuzný v řadě přímé, sourozenec a manžel, partner (dle zákona o registrovaném partnerství) a jiné osoby v poměru rodinném nebo obdobném, jestliže by újmu, kterou utrpěla jedna z nich, druhá důvodně pociťovala jako újmu vlastní.

poměrně vzhledem k výši jejich pohledávky tak, jak byla zjištěna. Před vydáním rozvrhu jsou uspokojeny nejdříve tyto pohledávky:

- dle § 168 IZ pohledávky za majetkovou podstatou, pokud vznikly po zahájení insolvenčního řízení nebo po vyhlášení moratoria²⁵ – náhrada hotových výdajů a odměna předběžného správce, náhrada nutných výdajů a odměna členů a náhradníků věřitelského výboru, náhrada zálohy na náklady insolvenčního řízení, pohledávky věřitelů vzniklé za trvání moratoria, pohledávky věřitelů z úvěrového financování aj.,
- dle § 168 IZ pohledávky za majetkovou podstatu, pokud vznikly po rozhodnutí o úpadku - hotové výdaje a odměna insolvenčního správce, náklady spojené s udržováním a správou majetkové podstaty dlužníka, daně, poplatky, cla, pojistné na sociální zabezpečení, příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, pojistné na veřejné zdravotní pojištění apod.,
- dle § 169 IZ pohledávky postavené na roveň pohledávkám za majetkovou podstatu - pracovněprávní pohledávky zaměstnanců dlužníka, pohledávky věřitelů na náhradu škody způsobené na zdraví, pohledávky státu apod.

Ještě před sestavením rozvrhu, insolvenční správce vyčlení z výtěžku zpeněžení částku na předpokládané výdaje spojené s ukončením řízení.²⁶

Zrušení konkursu

Insolvenční soud rozhodne o zrušení konkursu v následujících případech:

- zjistí-li, že nebyl ani dodatečně osvědčen dlužníkův úpadek; to neplatí, došlo-li již ke zpeněžení podstatné části majetkové podstaty,
- zjistí-li, že zde není žádný přihlášený věřitel a všechny pohledávky za majetkovou podstatou a pohledávky jim postavené na roveň jsou uspokojeny,
- po obdržení zprávy insolvenčního správce o splnění rozvrhového usnesení,

²⁵ Moratorium poskytuje dlužníkovi ochrannou lhůtu (nejdéle 3 měsíce) před věřiteli a možným rozhodnutím o úpadku a poskytuje tak prostor pro řešení možného úpadku a dohodu s věřiteli.

²⁶ KOZÁK, J., P. BUDÍN, A. DADAM a L. PACHL. *Insolvenční zákon a předpisy související. Nařízení Rady (ES) o úpadkovém řízení. Komentář*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 1246 s. ISBN 978-80-7357-243-3.

- zjistí-li, že pro uspokojení věřitelů je majetek dlužníka zcela nepostačující; přitom se nepřihlíží k věcem, právům a jiným majetkovým hodnotám vyloučeným z majetkové podstaty,
- na návrh dlužníka, jestliže dlužník k tomuto návrhu připojil listinu, na které všichni věřitelé a insolvenční správce vyslovili se zrušením konkursu souhlas.

2.4 Dílčí shrnutí

S méně či více závažnými finančními problémy se během životního cyklu setká každý podnikatel. Důležité je překážky co nejdříve rozpoznat a provést správná opatření k jejich odstranění. V druhé kapitole jsou rozebrány některé z nejčastějších pochybení především v oblasti finančního řízení u podnikatelských subjektů. Mezi ty podstatné nedostatky patří například nepravidelné (často žádné) provádění finanční analýzy, řízení pohledávek a závazků nebo sestavování rozpočtů.

Uvedené nedostatky se dají napravit jejich pravidelnou tvorbou a kontrolou, ale pokud se podnik ocitne ve vážnějších finančních potížích, musí volit z možností řešení, jako je investice, prodej nebo vyhlášení úpadku se sanační formou řešení v podobě reorganizace nebo likvidačním řešením v podobě konkursu. Teoretické poznatky z druhé kapitoly jsou v následující kapitole aplikovány na reálném příkladu společnosti potýkající se s finančními problémy z různých příčin.

3 Analýza vybrané společnosti v konkursu

Teoretická část byla zaměřena na příčiny vzniku finančních potíží, způsoby jejich odhalení a možnosti řešení. Ve třetí kapitole bude využito těchto poznatků pro řešení konkrétní studie reálné společnosti SPEDOMAT, s. r. o. (dále jen SPEDOMAT), která čelila několika finančním problémům, které v posledních letech vyústily v prohlášení úpadku a jeho řešení konkursem. V následujících podkapitolách je přiblížen ekonomický vývoj společnosti a průběh insolvenčního řízení.

3.1 Seznámení se společností SPEDOMAT, s. r. o.

Společnost SPEDOMAT, IČ: 25890689 zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl C, vložka 24454, vznikla 12. září 2001. Hlavním předmětem podnikání byla silniční motorová doprava nákladní a výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (zejména „Údržba motorových vozidel a jejich příslušenství“ a „Velkoobchod a maloobchod“). Společnost byla založena pouze jedním jednatelem, který při vzniku společnosti uhradil základní kapitál v minimální zákonem stanovené výši 200 000 Kč.

3.1.1 Ekonomické poměry v prvních letech podnikání

Podnikatelská činnost byla v prvních dvou letech zaměřena pouze na spediční činnost se sídlem v soukromých prostorech jednatele společnosti. V počátcích podnikání byl ve společnosti zaměstnán pouze jeden zaměstnanec. Náklady na provoz nebyly vysoké. Spediční činnost byla postupem času rozšířena o dopravu vlastními vozidly. Již v roce 2003 byl na leasing pořízen tahač návěsu a k němu sklápěcí návěs. Těmito dopravními prostředky byly poskytovány služby pro podniky zabývající se obchodem se sypkými materiály. Oba leasingy byly uzavřeny na dobu 36 měsíců s celkovou akontací 240 000 Kč.

Zvýšená poptávka po těchto dopravních službách si vyžádala vyšší počet zaměstnanců a také se zvýšily nároky na prostor k vykonávání činností. Proto vedení SPEDOMATU v roce 2003 přemístilo sídlo společnosti i ostatní aktivity do pronajatého areálu v Jablunkově, které se skládalo z administrativní budovy, dílen sloužících pro opravu a parkování vozidel a další nezastavěné plochy. Nově pronajatý areál umožnil společnosti dále rozšířit předmět podnikání. Novým zaměřením se staly pneuservisní a opravárenské služby pro osobní vozidla, které později byly rozšířené o služby pro nákladní automobily, zemědělské a lesnické stroje.

V této době se zvyšoval zájem o přepravu zboží silniční dopravou a v souvislosti s tím, se vedení společnosti ke konci roku 2004 rozhodlo o pořízení dalších nákladních souprav. Dva tahače návěsů a jeden návěs byl pořízen formou finančního leasingu na dobu 36 měsíců a na akontacích bylo zaplacen celkem 327 361 Kč. Jeden návěs v hodnotě 350 000 Kč byl pořízen z vlastních finančních prostředků. V této souvislosti se zvýšily provozní náklady (leasingové splátky). Kromě prvního roku byla společnost do roku 2004 v zisku (viz Tabulka 3.1). Dlouhodobý hmotný majetek ke konci roku 2004 dosáhl hodnoty 625 000 Kč. Cizí zdroje byly tvořeny převážně závazky z obchodní činnosti.

Tabulka 3.1: Rozvaha v letech 2001 – 2004 (v tis. Kč)

	2001	2002	2003	2004
AKTIVA CELKEM	1659	2013	2682	4037
Stálá aktiva	257	754	754	1104
Dlouhodobý majetek (netto)	212	514	514	625
Oběžná aktiva	1447	1498	2003	3005
Zásoby	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	1099	1227	1502	1964
Krátkodobý finanční majetek	348	271	501	1041
Časové rozlišení	0	1	165	407
PASIVA CELKEM	1659	2013	2682	3687
Vlastní kapitál	187	191	527	818
Základní kapitál	200	200	200	200
Kapitálové fondy	0	0	280	530
Rezervní fondy	0	0	1	7
VHML	0	-13	-11	40
VHBÚO	-13	4	57	41
Cizí zdroje	1472	1813	2027	2665
Závazky z obchodních vztahů	1458	1498	1661	2555
Závazky k zaměstnancům	8	0	21	31
Závazky ze soc. a zdrav. poj.	5	5	12	27
Stát - daňové závazky a dotace	1	42	73	52
Jiné závazky (zálohy...)	0	8	0	0
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	0	260	260	0
Časové rozlišení	0	9	128	204

Zdroj: Interní dokumenty společnosti SPEDOMAT, s.r.o.

3.1.2 Podnikání v letech 2005 – 2011

Pro potřeby společnosti byl zakoupen v březnu roku 2005 osobní automobil opět formou finančního leasingu. Na základě zvýšení poptávky na přepravní služby byl pořízen další nákladní automobil také formou finančního leasingu.

Velkým zásahem byla v roce 2005 změna vlastníka areálu, ve kterém byla společnost v pronájmu a společnosti SPEDOMAT bylo nabídnuto k odkoupení strojní a dopravní zařízení patřící bývalému vlastníku areálu. Vedení společnosti přijalo tuto nabídku na zakoupení souboru majetku, což umožnilo rozšířit nabízené služby společnosti.

V této době se vedení společnosti rozhodlo využít možnosti dotace ze Společného regionálního operačního programu (SROP). Pro zvýšení pravděpodobnosti dosažení dotace si společnost nechala vypracovat studii proveditelnosti od Hospodářské rozvojové agentury třinecka, podnikatelského centra, s.r.o. (HRAT). Předmětem investice mělo být rozšíření pneuservisních služeb a vytvoření vhodných prostor pro opravy nákladních vozidel, přívěsů a návěsů a ekologická likvidace autovraků. Za finanční prostředky z dotace měly být pořízeny stroje a zařízení (sezouvačka nákladních pneumatik, sada na opravy průrazů pneumatik, brzdová diagnostika...), dopravní prostředky (kontejnerové nebo sklápěcí vozidlo pro odvoz vzniklého odpadu, nakladač šrotu...) a počítačové vybavení. Společnost od investiční akce očekávala především zvýšení konkurenceschopnosti. V Tabulce 3.2 je uveden přehled nejdůležitějších událostí v roce 2005.

Tabulka 3.2: Harmonogram nejdůležitějších událostí v roce 2005

Rok	Událost
2005	Nákup osobního automobilu
	Nákup nákladního automobilu
	Změna vlastníka areálu a odkup strojního a dopravního zařízení
	Zahájení investice + vyhotovení studie proveditelnosti

Zdroj: Interní dokumenty společnosti SPEDOMAT, s.r.o.

Návrh projektu byl rozdělen do několika fází. Hlavním úkolem předinvestiční fáze byla příprava žádosti o dotaci do grantového schématu Regionální podpora podnikům v Moravskoslezském kraji 2006 a vyřízení stavebního povolení pro výstavbu silniční váhy, které bylo vydáno v červenci 2006. Dále bylo nutné provést výběrová řízení např. na dodávku a montáž silniční váhy, pořízení nakladače, pořízení PC sestavy atd. Předinvestiční fáze probíhala od ledna 2006 do října 2006. Až do prosince 2007 měla

probíhat investiční fáze, během níž mělo dojít především k nákupu strojů, zařízení, užitkových vozidel a k realizaci montáže silniční váhy. Před přidělením dotace měl být projekt financován převážně z bankovního úvěru ve výši 4 000 000 Kč s dobou splatnosti 5 let a částečně z vlastních zdrojů. Po dokončení akce se předpokládalo získání dotace ve výši 50 % způsobilých nákladů. Přibližně na dobu 10 let byla navržena provozní fáze, v jejímž průběhu by nejen byly poskytovány nové i kvalitnější dosavadní služby, ale také by bylo zřízeno 5 nových pracovních míst. Při dodržování všech bezpečnostních předpisů a pravidelném provádění údržby bylo možno provozní fázi výrazně prodloužit, a proto nebylo možno určit dobu a náklady na fázi likvidační. Za vytvoření Studie proveditelnosti společnost zaplatila 37 500 Kč.

V očekávání dotací bylo formou finančního leasingu pořízeno nákladní sklápěcí vozidlo v hodnotě 2 410 600 Kč bez DPH. Dále byly provedeny výkopové práce a betonáž základů silniční váhy v hodnotě cca 200 000 Kč. V souvislosti s rozšířením obchodní činnosti došlo k potřebě likvidních finančních prostředků, které společnost z části zajistila půjčkou od obchodního partnera v částce 1 600 000 Kč a využitím možnosti zpětného leasingu vlastního majetku (část dříve pořízeného obchodního majetku), což zajistilo momentální přísun hotovosti pro další obchodní činnost. Pro splnění podmínek dotačního programu musela společnost zahájit vlastní investice do projektu ještě před schválením dotace. Předmět podnikání byl na začátku roku 2006 rozšířen o prodej sypkých stavebních materiálů a uhlí. K pořízení zásob se rozhodla majitelka společnosti vložit vlastní finanční prostředky (zvýšení kapitálových fondů). Pro zajištění plynulosti dodávek sypkých materiálů (štěrků, uhlí) byl pořízen více objemový sklápěcí návěs formou finančního leasingu. Kvůli zajištění finančních prostředků na první splátku nově pořízeného návěsu došlo k odprodeji nevyužívaného majetku za 600 000 Kč.

K nakládání sypkých materiálů bylo nutno zakoupit speciální manipulační stroj, jehož hodnota přesahovala finanční možnosti společnosti, proto byla na zakoupení stroje využita možnost úvěru v hodnotě 2 120 000 Kč. U této investice společnost předpokládala, že 50% část prostředků bude poskytnuta z dotačního programu.

Dne 20. února 2006 došlo k vyhodnocení dotačního programu s nepříznivým výsledkem, jelikož společnost, která zpracovávala studii proveditelnosti, pochybila v odhadu vývoje kurzu eura vůči české koruně, což mělo za následek špatný výpočet celkové hodnoty projektu, tím nesplnění kritérií přijatelnosti a následnému vyřazení z dotačního programu. I přesto bylo ke konci roku 2006 patrné z předběžného hodnocení, že

doposud vynaložená investice přinesla zlepšení obchodních výsledků v podobě zvýšeného objemu tržeb z prodeje zboží a služeb.

Společnost HRAT jako kompenzaci společnosti SPEDOMAT nabídla zpracování nové studie a přihlášení do nového kola žádostí o dotace z prostředků programu SROP. Společnost HRAT vypracovala novou studii zaměřenou opět na rozšíření pneuservisu, ale druhý předmět činnosti byl změněn na výkup železného šrotu a barevných kovů. Příčinou změny bylo započetí provozování ekologické likvidace autovraků jinou společností ve stejné lokalitě, což by mělo za následek konkurenci v takové míře, která je v tomto předmětu podnikání a na malém poli působnosti pro dvě společnosti nepřípustná. Přestože společnost s novou žádostí splnila všechna požadovaná kritéria, byly podle hodnocení SROP vybrány návrhy tří jiných společností a společnost SPEDOMAT měla možnost obdržení dotace pouze v případě odvolání žádosti jednou ze třech společností. Z důvodů neposkytnutí očekávané dotace a velkého množství doposud vynaložených finančních prostředků na investici, se společnost rozhodla dokončit již započaté investice z vlastních prostředků.

V prosinci 2006 došlo k dopravní nehodě jedné jízdní soupravy společnosti, jež zajišťovala jak dopravu spediční, tak dovoz vlastního zboží. Při této nehodě došlo ke smrtelným zraněním spoluúčastníka nehody. Při této havárii byla jízdní souprava natolik poškozená, že nebylo možno provést její opravu a pojišťovací společnost rozhodla o totální škodě s odprodejem vraku. Po vypořádání pojistné události došlo k vzájemnému vyúčtování s leasingovou společností. V Tabulce 3.3 je uveden přehled nejdůležitějších událostí v roce 2006.

Tabulka 3.3: Harmonogram nejdůležitějších událostí v roce 2006

Rok	Událost
2006	Pořízení nákladního sklápěcího vozidla
	Půjčka od obchodního partnera v částce 1 600 000 Kč
	Odprodej nevyužívaného majetku za 600 000 Kč
	Zakoupení manipulačního stroje na úvěr za 2 120 000 Kč
	Zamítnutí žádosti o dotaci
	Dopravní nehoda s úmrtím spoluúčastníka

Zdroj: Interní dokumenty společnosti SPEDOMAT, s.r.o.

Všechny uvedené okolnosti zhoršily finanční pozici, kterou se společnost alespoň částečně rozhodla řešit odprodejem jednoho ze strojů, pro které neměla využití a rovněž k prodeji zničeného návěsu za cenu železného odpadu. Další finanční prostředky se společnost v březnu 2007 rozhodla zajistit formou kontokorentního úvěru ve výši 1 500 000 Kč. Jelikož v důsledku nehody došlo k vyřazení jízdní soupravy z vozového parku a poklesla schopnost zabezpečit smluvené zakázky na přepravu zboží, rozhodla společnost o nahrazení majetku dalším vozidlem v říjnu 2007. Získané finanční prostředky byly využity na splacení první zvýšené splátky a dostavby mostové váhy. U vozidla zakoupeného v listopadu 2004 se začal projevovat špatný technický stav a vysoký stupeň opotřebení, což mělo za následek vysoké náklady na opravy a zároveň jeho prostoje způsobovaly nedodržení smluvních přeprav. Proto se společnost rozhodla k jeho odprodeji za nejvyšší nabídku, jež vzhledem k jeho stavu činila 200 000 Kč.

V dubnu následujícího roku došlo v zahraničí opět k dopravní nehodě jedné z dalších nákladních souprav, při které došlo k vážnému zranění řidiče vozidla. Nákladní souprava byla při havárii zcela zničena. Jelikož však šlo o poměrně nové vozidlo, jehož hodnota po havárii přesahovala pojistné plnění od pojišťovací společnosti, požadovala leasingová společnost úhradu rozdílu pojistného plnění a hodnoty vozidla ve výši 288 000 Kč po společnosti SPEDOMAT. Důsledkem dopravní nehody došlo k totální škodě na tahači a návěsu, následnému poklesu zakázek a tím vysoké finanční ztrátě. Tato nehoda měla podstatný vliv na prohloubení celkové špatné finanční situace.

Jelikož první nehoda měla za následek smrtelné zranění, podali pozůstali zemřelého na řidiče a na společnosti SPEDOMAT žalobu na ochranu osobnosti, ve které požadovali mimo již zaplaceného plnění ze zákona, odškodné ve výši 2 400 000 Kč společně a nerozdílně po obou žalovaných. Po jednání Krajského soudu v Ostravě byla navrhaná výše odškodného rozhodnutím soudu snížena, proti čemuž se někteří z poškozených odvolali k vrchnímu soudu v Olomouci. Jedna z žalobkyň odvolání nepodala a společnost jí vyplatila soudem přiznané odškodné ve výši 80 000 Kč. Ostatní žalobci se odvolali, odvolací soud sice rozsudek KS v Ostravě potvrdil, avšak po vydání konečného rozsudku Vrchního soudu v Olomouci již společnost neměla finanční prostředky k zaplacení odškodného. V Tabulce 3.4 je uveden přehled nejdůležitějších událostí v letech 2007 a 2008.

Tabulka 3.4: Harmonogram nejdůležitějších událostí v roce 2007 a 2008

Rok	Událost
2007	Kontokorentní úvěr 1 500 000 Kč
	Nákup nákladního vozidla
2008	Druhá dopravní nehoda
	Soudní řízení s pozůstalými
	Jednorázové splacení úvěru 850 000 Kč
	Splacení úvěru 650 000 Kč
	Zahájení exekučních řízení

Zdroj: Interní dokumenty společnosti SPEDOMAT, s.r.o.

Dalším negativním dopadem na špatnou finanční situaci společnosti mělo rozhodnutí Československé obchodní banky, jako poskytovatele kontokorentního úvěru, který i přes dodržování sjednaných obchodních podmínek kontokorentního úvěru změnil podmínky pro poskytování úvěru tohoto typu a požadoval v červenci 2008 jednorázové splacení části poskytnutého úvěru ve výši 850 000 Kč. Všechny tyto nepříznivé události vyžadovaly neplánovanou potřebu finančních prostředků, které se společnost rozhodla zajistit odprodejem značné části majetku. V důsledku těchto událostí došlo k poklesu obrátu v obchodní činnosti, což mělo za následek nedodržení jedné z podmínek (výše obrátu na bankovním účtu) banky, a proto si banka v roce 2009 vyžádala navrácení zbývajících 650 000 Kč. Finanční prostředky v takové výši nebyla společnost schopna jednorázově zajistit a banka přistoupila k zajištění příchozích plateb na bankovní účet společnosti až do výše nesplaceného úvěru.

Uvedené opatření banky vedlo k výraznému zhoršení platební schopnosti společnosti a někteří věřitelé přistoupili k vymáhání svých pohledávek podáváním soudních žalob. Jelikož společnost nebyla schopna uspokojit tyto věřitele, byly soudem vydány platební rozkazy a jejich neuhrazení vedlo až k exekučním řízením. V průběhu roku 2010 se nepodařilo vedení společnosti vyřešit prohlubující se finanční problémy. Když společnost obdržela vyjádření Nejvyššího soudu v Olomouci, který potvrzoval rozsudek Krajského soudu v Ostravě o zaplacení odškodného žalobcům, byla finanční situace společnosti natolik kritická, že se jednatelka společnosti rozhodla počátkem roku 2011 k podání insolvenčního návrhu dlužníka s návrhem na řešení úpadku formou konkursu. Bližší informace o hospodaření společnosti lze vidět v Tabulce 3.5.

Tabulka 3.5: Rozvaha v letech 2005 – 2011 (v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
AKTIVA CELKEM	4395	8091	9902	7703	1969	625	592
Stálá aktiva	1104	2012	4680	5540	942	515	514
Dlouhodobý majetek (netto)	386	954	2027	3955	752	397	397
Oběžná aktiva	2956	5570	5895	3207	1102	228	195
Zásoby	0	272	191	626	328	0	0
Krátkodobé pohledávky	2060	4758	5002	1935	680	217	198
Krátkodobý finanční majetek	896	540	702	646	94	11	-3
Časové rozlišení	1053	1567	1980	541	115	0	0
PASIVA CELKEM	4395	8091	9902	7703	1969	627	592
Vlastní kapitál	-914	136	243	-1386	-4136	-4472	-4486
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200	200
Kapitálové fondy	530	1040	1040	7	0	0	0
Rezervní fondy	9	9	36	36	0	0	0
VHML	79	-1654	-1140	0	-1586	-4334	-4672
VHBÚO	-1732	541	107	-1629	-2750	-338	-14
Cizí zdroje	5140	7927	9659	8987	5922	5099	5078
Závazky z obchodních vztahů	3446	6553	2798	4908	3534	2888	2869
Závazky k zaměstnancům	67	97	97	101	62	0	0
Závazky ze soc. a zdrav. poj.	40	72	451	590	880	930	930
Stát - daňové závazky a dotace	10	103	1216	773	495	569	569
Jiné závazky (zálohy...)		0	1910	4	7	5	5
Bankovní úvěry dlouhodobé	5	0	-399	1107	0	0	0
Krátkodobé bankovní úvěry	0	2003	3508	1504	944	675	585
Krátkodobé finanční výpomoci	1572	-901	78	0	0	32	120
Časové rozlišení	169	28	0	102	183	0	0

Zdroj: Interní dokumenty společnosti SPEDOMAT, s.r.o.

3.2 Analýza finančního řízení společnosti

Na základě teoretického podkladu z druhé kapitoly byla provedena finanční analýza (viz Tabulka 3.6), která přinesla celkem zajímavé výsledky. Důležitost analýzy byla zdůrazněna již výše a nyní se plně projevila. Po celou dobu fungování nebyla žádná analýza zjišťující finanční situaci podniku prováděna. V dnešní době nestačí mít ani u malých podniků manažera, který je pouze dobrým obchodníkem a stratégem, ale je potřeba se také zaměřit na průběžnou kontrolu finančních výsledků. Jedním z podkladů pro přijímání operativních i strategických rozhodnutí by měly být výsledky pravidelně prováděné finanční analýzy. Nestačí pouze skutečnost, že podnik vytváří zisk a má dostatek finančních prostředků.

Jelikož prohlášený konkurs na společnost SPEDOMAT byl dne 27. května 2013 zrušen z důvodu nepostačujícího majetku pro uspokojení věřitelů, slouží prováděná finanční

analýza pro hodnocení předchozího stavu podniku. Pro výpočet ukazatelů byly využity údaje z rozvah a výkazů zisků a ztrát v letech 2001 až 2011 (viz Tabulka 3.1 a Tabulka 3.5). Pro výpočet ukazatelů, ve kterých je počítáno s výsledkem hospodaření běžného účetního období, je používán zisk po zdanění (EAT).

Tabulka 3.6: Finanční analýza společnosti SPEDOMAT s.r.o.

UKAZATELE RENTABILITY	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
ROA	-1%	0%	2%	1%	-39%	7%	1%	-21%	-140%	-54%
ROE	-7%	2%	11%	5%	189%	398%	44%	118%	66%	8%
ROS	-1%	0%	1%	0%	-10%	2%	0%	-8%	-19%	-22%
Rentabilita nákladů	-1%	0%	1%	0%	-12%	3%	0%	-8%	-19%	-24%

UKAZATELE LIKVIDITY	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Běžná likvidita	0,983	0,965	1,227	1,280	1,125	1,006	1,187	0,490	0,179	0,052
Pohotová likvidita	0,983	0,965	1,227	1,280	1,125	0,966	1,158	0,391	0,113	0,052
Okamžitá likvidita	0,236	0,175	0,284	0,391	0,251	0,079	0,108	0,101	0,019	0,003

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	89%	90%	76%	75%	117%	98%	98%	117%	301%	816%
Míra zadluženosti	787%	949%	385%	369%	-562%	5829%	3975%	-648%	-143%	-114%
Úrokové krytí	0%	0%	0%	0%	0%	812%	189%	-757%	-1641%	-276%
Úrokové zatížení	0%	0%	0%	0%	0%	12%	53%	-13%	-6%	-36%

UKAZATELE AKTIVITY	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv	0,8	2,4	3,1	3,5	4,0	3,2	2,4	2,5	7,3	2,4
Obrat zásob	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	95,4	122,2	31,1	43,8	0,0
Doba obratu zásob	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,8	3,0	11,7	8,3	0,0
Doba obratu pohledávek	289,2	90,9	65,1	51,1	42,3	66,9	78,3	36,3	17,3	51,9
Doba obratu závazků	387,4	134,3	87,9	78,4	105,5	111,5	151,1	168,5	150,4	1218,3

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
IN05	-0,07	0,75	1,15	1,09	-2,21	1,22	0,84	-0,54	-5,08	-2,51

Zdroj: Interní informace společnosti SPEDOMAT, vlastní výpočty

3.2.1 Vyhodnocení finanční analýzy

Ukazatele rentability

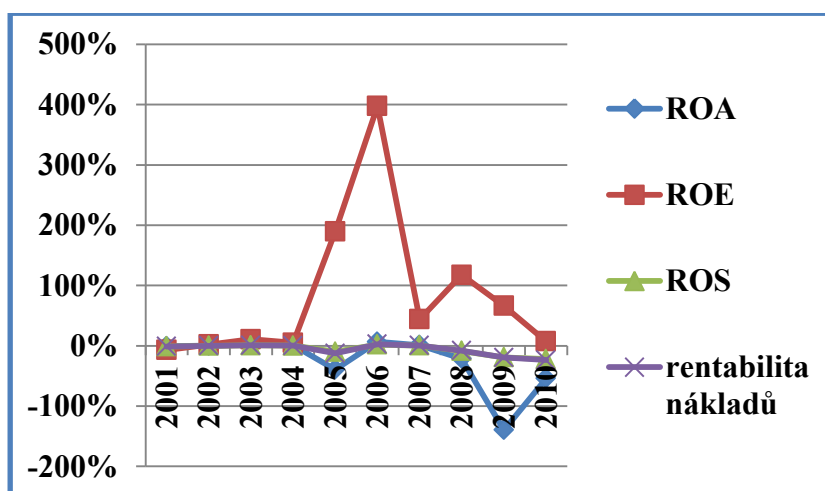
V letech 2001, 2005, 2008 - 2011 vychází záporná rentabilita aktiv z důvodů ekonomické ztráty. V ostatních letech je sice hodnota kladná, ale pořád velmi nízká, přestože velká část majetku byla pořízena formou finančního leasingu, a proto se jejich hodnota nepromítla do výše aktiv. Společnost ve většině let tedy nedokázala dostatečně efektivně využívat svá aktiva.

Výpočet rentability vlastního kapitálu se liší od ROA údajem ve jmenovateli, který je nahrazen vlastním kapitálem. V letech 2002 – 2004 lze pozorovat efektivní zhodnocení vlastního kapitálu. V letech 2005, 2008 a 2009 však vysoké hodnoty nevypovídají o efektivním využívání vlastního kapitálu, ale jsou způsobeny dělením dvou záporných hodnot (vlastní kapitál i zisk), a tedy i přes matematicky správný výpočet nemají hodnoty vypovídací schopnost. V ostatních letech je výsledek zkreslen vysokými ztrátami v letech minulých.

Podobně jako ve dvou předešlých ukazatelích je i rentabilita tržeb ovlivněna ztrátou v šesti z jedenácti sledovaných období a nevykazováním majetku pořízeného formou leasingu v aktivech, i přestože tržby až do roku 2006 výrazně rostly.

Rentabilita nákladů vyjadřující kolik Kč nákladů je nutno vynaložit na dosažení 1 Kč zisku se pohybuje ve velmi nízkých až záporných hodnotách z důvodů relativně nízkého zisku (případně ztráty) a velmi vysokých nákladů vynaložených na tento zisk, resp. ztrátu. Průběžný vývoj ukazatelů rentability lze pozorovat na Grafu 3.1.

Graf 3.1: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2001 - 2010



Zdroj: Vlastní zpracování

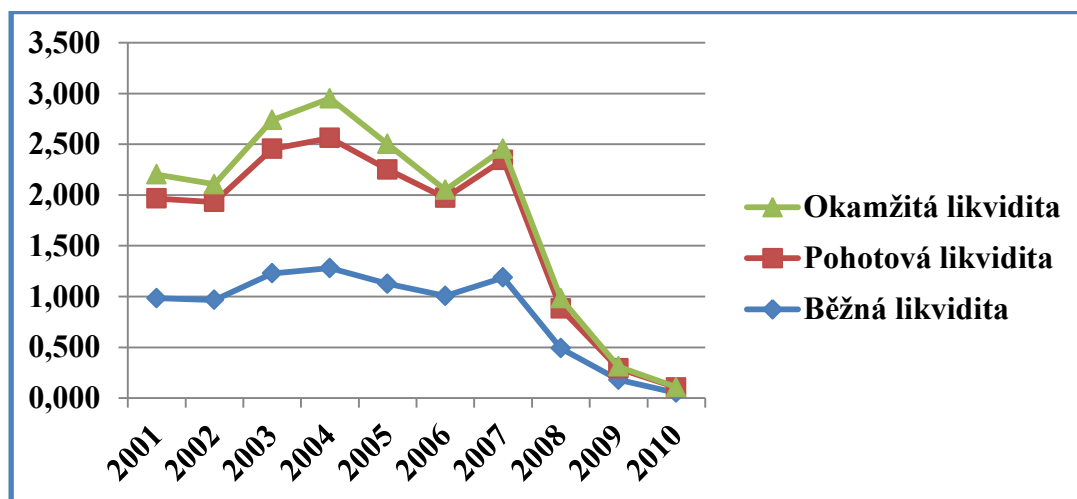
Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vypovídají o schopnosti podniku splácet závazky. Likviditu lze vyjádřit pomocí tří ukazatelů, jejichž odlišnost je v likviditě oběžných aktiv. Výsledky běžné likvidity se až do roku 2007 pohybovaly téměř v doporučeném rozmezí. Nejlepší výsledky byly dosaženy v roce 2004, ale mezi lety 2007 a 2008 je zaznamenán vysoký propad, který byl způsoben především značným snížením hodnoty pohledávek bez toho, aby se zároveň snížily i závazky.

Výsledky pohotové likvidity jsou téměř shodné s výsledky běžné likvidity, jelikož se čitatelé obou ukazatelů liší o hodnotu zásob, která nebyla nikdy příliš vysoká, ve většině let dokonce nulová.

Hodnoty okamžité likvidity, která je nejprísnejším ze tří ukazatelů likvidity, je v doporučeném rozmezí pouze do roku 2005. Od tohoto roku však výrazné zvyšování závazků oproti nepříliš se měnícímu stavu peněžních prostředků dostává ukazatel pod doporučenou hranici. Průběžný vývoj ukazatelů likvidity lze pozorovat na Grafu 3.2.

Graf 3.2: Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2001 - 2010



Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele zadluženosti

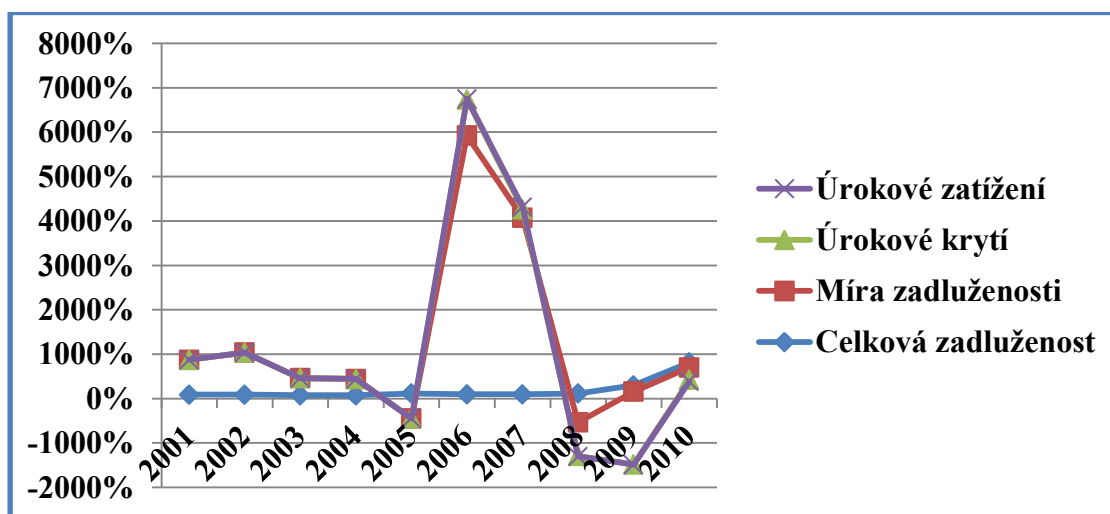
Ukazatel celkové zadluženosti ukazuje, do jaké míry jsou aktiva kryta cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikové pro věřitele, především banky. Z výsledků je patrné, že aktiva byla po celou existenci podniku kryta především cizími zdroji. V některých letech dokonce hodnota cizích zdrojů převyšovala celkovou hodnotu aktiv.

Míra zadluženosti by neměla přesáhnout 1,5 násobek vlastního kapitálu. Avšak z výpočtů, lze vidět, že ve všech letech byla mnohonásobně převýšena. A přitom finanční leasing jako častý zdroj financování je do výpočtu zahrnut pouze ve výši leasingových splátek ve výsledku hospodaření. Od roku 2005 však matematicky vypočtené hodnoty ztrácí vypovídací schopnost, stejně jako dříve u výpočtu ROE.

Společnost využila financování bankovním úvěrem až v roce 2006. Jelikož v tomto roce dosáhla nejlepšího výsledku hospodaření (541 000 Kč), byly jí úroky dostatečně kryty. Podobně tomu bylo i v roce 2007. V následujících letech byl již výsledek hospodaření záporný, a proto i ukazatel úrokového krytí vychází záporně.

Ukazatel úrokového zatížení, by neměl překročit 40% hranici, což se podařilo splnit pouze v roce 2006. V roce 2007 odčerpávaly úroky již více než polovinu výsledku hospodaření. A v dalších třech letech je ukazatel kvůli ztrátě v záporných hodnotách. Průběžný vývoj ukazatelů zadluženosti lze pozorovat na Grafu 3.3.

Graf 3.3: Vývoj ukazatelů zadluženosti v letech 2001 - 2010



Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatele aktivity

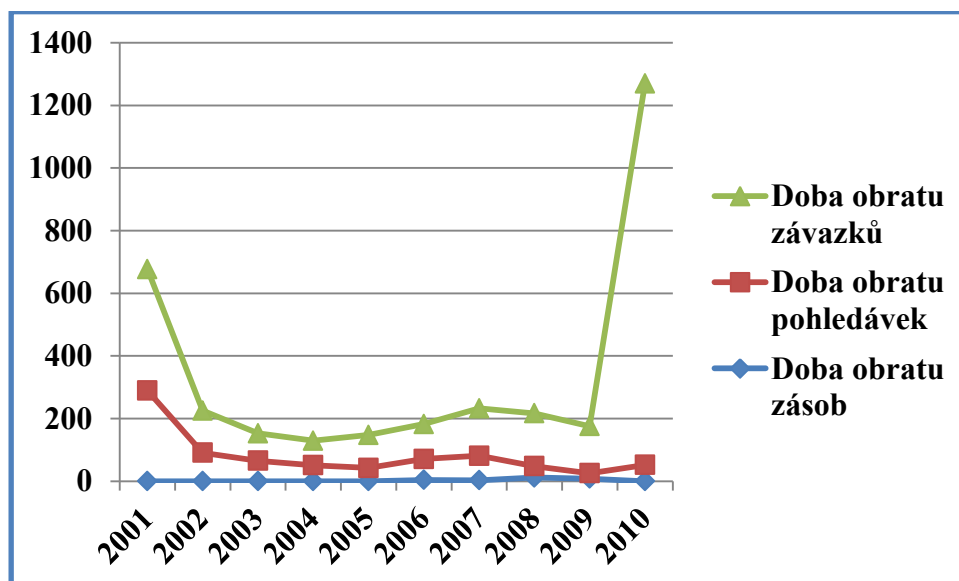
Výsledky ukazatele obrátu aktiv vypovídají o efektivním využití aktiv a až do roku 2005 má ukazatel rostoucí tendenci. Značná část majetku byla ovšem financována formou finančního leasingu, a proto se jeho hodnota neprojevila v aktivech, což by způsobilo snížení hodnoty ukazatele.

Ukazatel obratu zásob lze využít pouze v letech 2006 – 2009, kdy společnost měla zásoby ve formě uhlí, šterků a písků. Tyto zásoby byly často přeměňovány na hotovost, o čemž svědčí i dosažené výsledky.

Doba obratu zásob je velmi krátká, protože se jednalo především o sezónní zboží (uhlí, šterky, písky), které je po nakoupení v krátkém časovém intervalu prodáno konečnému spotřebiteli.

Doba, která uplyne mezi vznikem pohledávky a jejím uhrazením byla po celou dobu podnikání poměrně dlouhá. I v nejúspěšnějším roce 2006 je pohledávka průměrně zaplacená za 67 dnů, takto dlouhá doba je způsobena hlavně zaměřením na spediční činnost. U spediční činnosti probíhá přefakturování faktur někdy i přes několik dalších spedičních společností, což prodloužilo dobu splatnosti v některých případech až na 90 dnů. To je jedním z důvodů, proč je i doba obratu závazků dlouhá. Nejrychleji byly závazky placeny v roce 2004, ale téměř ve všech ostatních letech překročila doba od vzniku závazků po jeho zaplacení 100 dnů. Průběžný vývoj ukazatelů aktivity lze pozorovat na Grafu 3.4.

Graf 3.4: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2001 - 2010



Zdroj: Vlastní zpracování

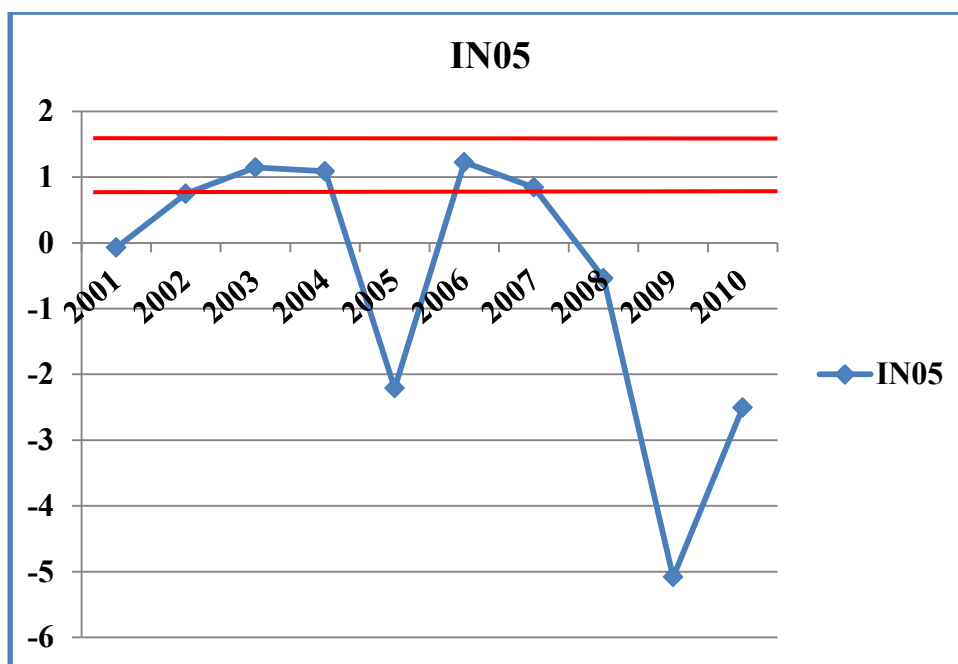
Index IN05

Index IN05 přináší informace různým zainteresovaným skupinám. Majitelům a manažerům poskytuje informace o výkonnosti jejich podniku a věřitelé z něj mohou poznat, jaká je platební schopnost dlužníků a zda nebudou problémy s úhradou jejich pohledávek. Pro připomenutí, pokud je výsledek nižší, než spodní mez s hodnotou 0,9 je

podnik ohrožen finančními problémy a bez urychleného řešení může nastat bankrot. Je-li výsledek vyšší než horní mez, tedy 1,6 je finanční situace podniku silná a nemusí se obávat bankrotu v nejbližší době. Hodnota nacházející se v těchto mezích je označována jako „šedá zóna“ a vývoj podniku je nestabilní.

Na základě provedených výpočtů v Tabulce 3.6, lze hodnotit situaci v prvních letech (kromě prvního roku) podnikání jako uspokojivou. V prvním roce lze záporný výsledek přičíst vysokým nákladům na rozjezd podnikání. Až do roku 2005 má hodnota stoupající tendenci a přestože je v šedé zóně lze situaci posoudit jako poměrně stabilní. I přes špatný stav v roce 2005 se situace v následujícím roce zlepšila a výsledek indexu spadá opět do „šedé zóny“. V roce 2007 je však výsledek pod spodní mezí, která předpovídá možný bankrot. Společnosti se již nepodařilo tuto špatnou finanční situaci vyřešit a tím odvrátit nadcházející bankrot. Na Graf 3.5 je graficky znázorněn vývoj podnikání na základě výsledků indexu IN05 s červeně vyznačenými hranicemi šedé zóny.

Graf 3.5: Vývoj indexu IN05 v letech 2001 - 2010



Zdroj: Vlastní zpracování

Podrobnější rozbor příčin vedoucích k uvedeným výsledkům a později i jejich důsledkům bude obsahem čtvrté kapitoly.

3.2.2 Řízení nákladů a výnosů

Výsledek hospodaření podniku je významným ukazatelem pro hodnocení finanční pozice podniku. Neméně důležitý je však i rozbor výnosů a nákladů, ze kterých je výsledek

hospodaření vyčíslen. Především v současné době, která v mnoha oborech vedla k poklesu obrátů je nutno klást důraz na kontrolu řízení výnosů a hlavně nákladů. Podniky s propracovaným systémem řízení výnosů a nákladů jsou nejen úspěšnější, ale dokážou lépe snášet obchodní rizika. Řízení nákladů nepředstavuje pouze jejich snižování (popř. zvyšování výnosů), ale hlavně jejich dlouhodobé strategické plánování. Nezbytnou se stává i jejich kontrola. Systém nákladového a výnosového výkaznictví zviditelní rentabilitu jednotlivých činností či středisek podniku.

Níže (viz Tabulka 3.7) lze vidět členění nákladů dle účtového rozvrhu podniku. Přehled nákladů je znázorněn až od roku 2005 z důvodů skartace analytických knih do roku 2004, které je nutné dle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví § 31 odst. 2 písm. b) archivovat po dobu 5 let. Informace do roku 2004 však nejsou natolik podstatné, jelikož předmět činnosti podniku byl rozšířen od roku 2005, s čímž je spojen i zvyšující se obrát výnosů i nákladů a potřeba jejich kontroly.

Tabulka 3.7: Přehled nákladů a výnosů v letech 2005 – 2010 (v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Spotřeba materiálu	5 548	7 144	3 230	3 267	1 947	14
Spotřeba energie	0	0	383	695	1 436	380
Prodané zboží	460	1 188	4 923	2 556	2 781	301
Opravy a udržování	804	141	755	450	172	0
Cestovné	376	431	286	364	107	1
Náklady na reprezentaci	0	0	9	36	0	0
Ostatní služby	10 955	13 585	8 401	9 217	5 038	542
Mzdové náklady	762	1 288	1 371	1 430	1 226	111
Zákonné soc. a zdrav. pojištění	276	450	482	514	314	37
Zákonné sociální náklady	0	0	0	28	20	2
Ostatní sociální náklady	0	0	0	25	17	2
Daň silniční	45	122	118	123	82	16
Ostatní daně a poplatky	0	0	6	7	4	0
Zůstatková cena prodaného DNHM	0	583	2 500	550	2 659	332
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	8	18	185	150	320	0
Ostatní pouty a penále	1	10	70	100	13	3
Odpis pohledávek	0	0	0	59	187	0
Ostatní provozní náklady	0	0	468	421	315	3
Odpisy DNHM	239	340	129	275	192	23
Zákonné opravné položky	0	0	0	0	90	0
Úroky	8	111	120	182	158	90
Kursově ztráty	7	22	12	23	4	3
Ostatní finanční náklady	29	50	175	213	183	9
Mimořádné škody	0	0	0	491	0	0
Dodatečné odvody daně z příjmů	0	0	209	0	0	0
NÁKLADY CELKEM	19 518	25 483	23 832	21 176	17 265	1 869
Tržby z prodeje služeb	16 963	20 558	13 698	14 210	8 426	616
Tržby za zboží	236	1 726	5 054	2 963	3 842	280
Tržby z prodeje DNHM	0	3 142	4 034	256	2 075	346
Tržby z prodeje materiálu	561	429	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	17	88	545	2 036	30	282
Úroky	1	1	72	90	0	0
Kursově zisky	2	6	0	2	1	0
Ostatní finanční výnosy	6	74	-2	0	0	1
VÝNOSY CELKEM	17 786	26 024	23 401	19 557	14 374	1 525

Zdroj: Interní dokumenty společnosti SPEDOMAT, s.r.o.

Nejvýznamnějšími nákladovými položkami je spotřební materiál, nákup služeb, mzdové náklady a od roku 2006 i nákup zboží. Mzdové náklady a náklady na nákup zboží jsou zcela průkazné. Avšak syntetické účty určené pro evidenci nákladů vynaložených na spotřebu materiálu a nákup služeb zahrnují celou řadu možných nákladů, proto jsou často vedeny analyticky a jejich podrobnější rozbor je proveden v Tabulce 3.8 a Tabulce 3.9.

Již však ve vedení nákladů na energii jsou nesrovnalosti, jelikož v letech 2005 a 2006 jsou tyto náklady zaúčtovány jako spotřební materiál a až od roku 2007 jsou vedeny správně na účtu určeném pro spotřebu energie. V roce 2009 byly vynaloženy vysoké náklady na energii z důvodu pronájmu skladových a kancelářských prostor.

Účet určený pro vedení nákladů vynaložených na opravy kolísá především z důvodů rozšiřování a zužování vozového parku, ale zároveň v závislosti na individuálním posouzení osoby, která v daném roce zpracovávala účetnictví, jsou náklady stejného druhu vedeny i na účtech spotřeby materiálů nebo nákupu služeb. Z tohoto důvodu nemohl manažer společnosti kontrolovat vývoj některých nákladových položek.

Částečné zvýšení nákladů, které však nemají žádnou návratnost v podobě výnosů z obchodní činnosti, jsou smluvní pokuty, úroky z prodlení, ostatní pokuty a penále, které od roku 2007 podstatně zhoršují výsledek hospodaření.

Vedení nákladů na pojistné, především havarijní, je opět prováděno na různých účtech v závislosti na účetním, který v daném období ve společnosti účtoval. Do roku 2007 převážně na účtu nákupu služeb a poté na účtu ostatních provozních nákladů. Náklady zaúčtované v roce 2008 jako mimořádné ve výši 491 tis. Kč jsou tvořeny doúčtováním škody vzniklé při druhé dopravní nehodě.

Po kontrole pověřenými zaměstnanci příslušného finančního úřadu, která byla provedena v roce 2007, byl společnosti vyměřen dodatečný odvod daně ve výši 209 tis. Kč, který byl způsoben nezaúčtováním dohadné položky na pojistné plnění za škodu vzniklou při první havárii v roce 2006 a další nesrovnalosti v účetnictví.

Tabulka 3.8: Náklady na spotřebu materiálu v letech 2005 – 2010 (v tis. Kč)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Spotřeba	994	1870	306	301	304	2
Pohonné hmoty	3891	4350	2924	2966	1643	11
Pneuservis	652	897	0	0	0	0
Nedaňové náklady	11	27	0	0	0	1
CELKEM	5548	7144	3230	3267	1947	14

Zdroj: Interní dokumenty společnosti SPEDOMAT, s.r.o.

Hned na začátku je nutno upozornit na nesrovnalosti v analytickém vykazování nákladů především mezi lety 2006 a 2007, způsobených častou změnou účetních a jejich odlišnými účetními postupy. Při podrobné analýze vysokých hodnot na účtu určeném pro evidenci spotřebních nákladů v roce 2006 (viz Tabulka 3.8) bylo zjištěno účtování hodnoty nakoupeného zboží na tomto účtu. Stejně je tomu i u nákladů na nákup pneuservisního zboží, které je řádně vedeno na účtu nákupu zboží až od roku 2007.

Tabulka 3.9: Náklady na nákup služeb v letech 2005 – 2010 (v tis. Kč)

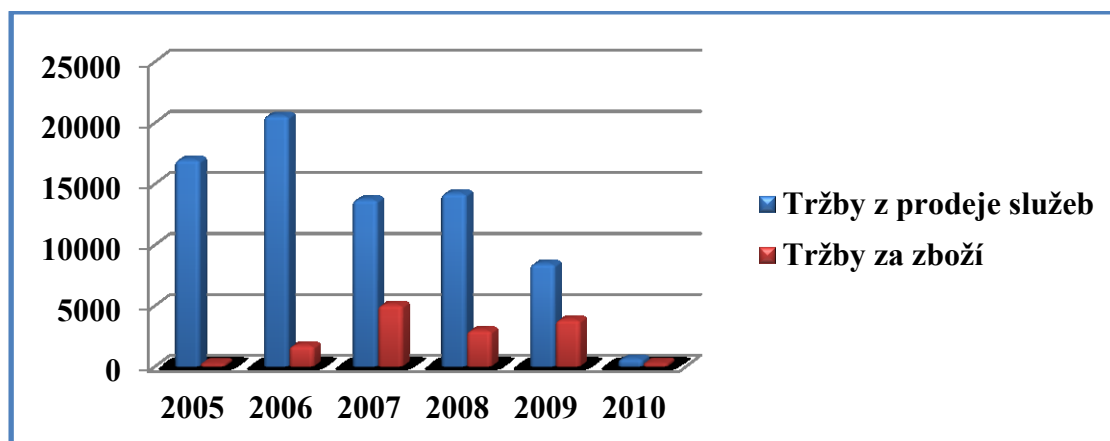
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Spedice a doprava	7986	8924	3358	3232	1554	18
Ostatní služby	509	856	467	596	841	55
Poštovné	18	17	15	22	18	0
Leasingy	2044	2783	3267	3826	1586	311
Pojištění	337	517	0	0	0	0
Opravy	0	51	37	415	63	0
Dálniční poplatky apod.	56	175	430	330	176	2
Nájemné	0	218	796	794	800	72
Nedaňové	5	44	31	2	0	84
CELKEM	10955	13585	8401	9217	5038	542

Zdroj: Interní dokumenty společnosti SPEDOMAT, s.r.o.

Z Tabulky 3.9 je zřejmé, že nejvyšší část nákladů z nákupu služeb je logicky tvořena náklady na spediční a dopravní činnost. Důležité je však upozornit na náklady vynaložené na leasingové splátky, které tvoří v průměru více než 10 % všech nákladů. Nezanedbatelnou částku představují dálniční poplatky, které jsou zvýšené především od roku 2007 z důvodu zavedení mýtného a náklady na nájemné, které však bylo nutno vynaložit z důvodu rozšiřování předmětu podnikání na prodej uhlí, dalších sypkých materiálů a provoz sběrný kovového odpadu, čímž došlo k potřebě větších skladovacích prostor.

Výnosy jsou tvořeny hlavně tržbami ze spediční a dopravní činnosti, ale od roku 2007 výraznou část představují také tržby z prodeje zboží (viz Graf 3.6). Mimořádnou položkou jsou ještě ostatní provozní výnosy především v roce 2008, jelikož je zde účtováno o uznaných pojistných plněních za škody způsobené při dopravních nehodách.

Graf 3.6: Vývoj tržeb z prodeje služeb a zboží v letech 2005 - 2010



Zdroj: Interní dokumenty společnosti SPEDOMAT, s.r.o., vlastní zpracování

3.3 Insolvenční řízení

3.3.1 Řízení do úpadku

Jelikož již od roku 2007 lze pozorovat zhoršující se finanční situaci, kterou se i přes různé snahy nepodařilo do roku 2010 zlepšit, rozhodlo se vedení společnosti k podání insolvenčního návrhu dlužníka s návrhem na řešení úpadku formou konkursu, jako způsobu nejlepšího možného řešení. Insolvenční návrh byl podán 16. února 2011 a jeho navrhovatelem byla sama společnost SPEDOMAT. Vyhláškou vydanou 18. února 2011 vyhlásil insolvenční soud insolvenční řízení, ale tato vyhláška nesloužila pro rozhodnutí, zda je podaný návrh na konkurs důvodný. Téhož dne soud vyzval věřitele, kteří chtějí své pohledávky uplatnit v tomto insolvenčním řízení k jejich přihlášení. Pohledávky bylo možno přihlašovat až do rozhodnutí o úpadku.

Před rozhodnutím o insolvenčním návrhu může insolvenční soud uložit navrhovateli zaplacení zálohy na náklady insolvenčního řízení až do výše 50 000 Kč. V případě řízení se společností SPEDOMAT, tomu nebylo tak učiněno.

Dne 2. března 2011 určil předseda Krajského soudu v Ostravě insolvenčním správcem JUDr. Adélu Konvičkovou. A hned druhý den vydal soud usnesení v insolvenční věci dlužníka SPEDOMAT, ve kterém rozhodl o úpadku společnosti a na majetek

společnosti prohlásil konkurs (viz Příloha č. 1). Věřitelé, kteří do 3. března 2011 nepřihlásili své pohledávky, měli tak možnost učinit do 30. dnů od tohoto dne. Ke všem přihláškám podaným po stanovené lhůtě se již nepřihlíželo. Soud dále vyzval osoby, které měly závazky ke společnosti SPEDOMAT, aby jejich plnění poskytly insolvenčnímu správci. Věřitelé byli vyzváni ke sdělení zajišťovacích práv, která uplatní na dlužnických věcech, právech, pohledávkách nebo jiných majetkových hodnotách. Insolvenčnímu správci bylo soudem uloženo do 19. dubna 2011 vyhotovit seznam přihlášených pohledávek k jeho zveřejnění.

3.3.2 Řízení po úpadku

Po vyhlášení úpadku uložil soud usnesením ze dne 3. března 2011 insolvenčnímu správci, aby:

- přezkoumal přihlášky (u přihlášek, které nelze přezkoumat pro jejich vady nebo neúplnost vyzval k jejich opravě do 15 dnů),
- předložil nejpozději do 19. dubna 2011 soupis majetkové podstaty dlužníka,
- předložil nejpozději do 26. dubna 2011 soudu zprávu o hospodářské situaci dlužníka.

Na základě žádosti insolvenčního správce soud dne 6. dubna 2011 prodloužil lhůtu pro odevzdání soupisu majetkové podstaty a seznamu přihlášených pohledávek na 27. dubna 2011. V seznamu byly přihlášeny pohledávky v celkové hodnotě 4 841 840, 28 Kč a žádná z nich nebyla přihlášena jako zajištěná. Z toho dlužník uznal 4 635 083, 08 Kč (viz Tabulka 3.10) a zbytek byl z části popřen a u části přihlášených pohledávek vyzval insolvenční správce k opravě.

Tabulka 3.10: Skladba uznaných pohledávek dlužníkem (v Kč)

Věřitelé	Hodnota
Obchodní věřitelé	1 323 278,80
Leasingové společnosti	399 595,04
Zdravotní pojišťovny	240 420,00
Česká správa sociálního zabezpečení	1 015 436,00
Finanční úřad pro MS kraj, ÚP v Třinci	722 063,00
Banky	708 620,00
Pojišťovny	225 670,24
Celkem	4 635 083,08

Zdroj: KSOS 38 INS 2673 / 2011, vlastní zpracování

Ke stejnému dni vyhotovil insolvenční správce soupis majetkové podstaty (viz Tabulka 3.11), který vytvořil v součinnosti s dlužníkem.

Tabulka 3.11: Soupis majetkové podstaty

Majetek	Hodnota
Věci movité	83 850,00 Kč
Pohledávky	251 302,17 Kč
Finanční prostředky	132,00 Kč
	31,02 EUR
	16,10 PLN

Zdroj: KSOS 38 INS 2673 / 2011, vlastní zpracování

Z výše uvedených informací jasně vyplývá, že hodnota závazků mnohonásobně převyšuje hodnotu majetku podniku. Ke dni vyhlášení úpadku již nebyl podnik aktivně využíván, a proto nebylo možno uvažovat o jeho dalším využití. Pracovní poměry se zaměstnanci byly ukončeny již před zahájením insolvenčního řízení a taktéž tomu bylo s nájemními, leasingovými a jinými právními vztahy.

Dne 5. května 2011 se konala 1. schůze věřitelů, které se osobně zúčastnil jednatel společnosti, insolvenční správce, ale žádný z věřitelů. Během schůze měli dlužník a insolvenční správce právo popřít pravost, výši a pořadí přihlášených pohledávek. Dlužník a insolvenční správce popřel celkem 4 pohledávky v celkové výši 100 060 Kč, všechny z důvodů jejich promlčení.

Dne 2. června 2011 insolvenční správce dodal seznam dvou přihlášených pohledávek, u kterých vyzval věřitele k jejich opravě. U první z nich byla snížena částka, kvůli její dřívější částečné úhradě. Druhá byla popřena v celé výši 92 129,80 Kč, a to z důvodu neprokázání pravosti.

Na základě žádosti insolvenčního správce soud souhlasil s prodejem části hmotného majetku (kamerový systém) mimo dražbu. Majetek byl odprodán za nejvyšší nabídnutou cenu, a to 3 000 Kč. Do dne 9. listopadu 2011 se insolvenčnímu správci podařilo zajistit pohledávky dlužníka v hodnotě 10 900 Kč. Ostatní dlužníci do tohoto dne na výzvy nereagovali.

Po detailním přezkoumání pohledávek dlužníka, byla se souhlasem soudu z různých důvodů (špatné zaúčtování, dlužník v konkursu, uhrazení) vyloučena ze soupisu majetkové podstaty podstatná část pohledávek v hodnotě 195 546,09 Kč. Ostatní hmotný majetek

(nulová hodnota, opotřebení) byl po odsouhlasení soudem také vyřazen se soupisu majetkové podstaty.

10. května 2012 informoval insolvenční správce soud o dosavadním stavu vymáhaných pohledávek. Poslední neuhrazená pohledávka byla v částce 6 799 Kč a byl podán návrh na vydání elektronického platebního rozkazu.

Ve zprávě o stavu řízení z 23. listopadu 2012 informoval insolvenční správce o dokončení zpeněžování majetkové podstaty dlužníka. Poslední vymáhaná pohledávka byla odprodána společnosti zabývající se odkupem pohledávek za částku 1 100 Kč (jmenovitá hodnota 6 799 Kč).

V březnu 2013 byla vydána konečná zpráva o zpeněžení majetkové podstaty dlužníka. Výtěžek činil 68 315,18 Kč. Jelikož výtěžek zpeněžení neumožnil ani částečné uspokojení nezajištěných věřitelů navrhl insolvenční správce, aby soud rozhodl o zrušení konkursu pro nedostatek majetku podle § 308 odst. 1 písm. d) IZ²⁷. Kromě výše výtěžku ze zpeněžení majetkové podstaty informuje insolvenční správce v konečné zprávě o pohledávkách za majetkovou podstatu (viz Tabulka 3.12).

Tabulka 3.12: Pohledávky za majetkovou podstatu (v Kč)

Druh pohledávky	Hodnota
Odměna insolvenčního správce vč. DPH	54 450,00 Kč
Hotové výdaje insolvenčního správce (poštovné, archivace, cestovné...)	12 601,70 Kč
Pohledávky finančního úřadu pro MS kraj, ÚP v Třinci	1 280,00 Kč

Zdroj: KSOS 38 INS 2673 / 2011, vlastní zpracování

Pohledávky za majetkovou podstatu jsou celkem ve výši 68 331,7 Kč. V insolvenčním řízení nebyly vedeny žádné pohledávky, které by byly na stejné úrovni s pohledávkami za majetkovou podstatu, ani žádné zajištěné pohledávky. Jelikož výtěžek ze zpeněžení majetkové podstaty nedosahuje ani výše pohledávek za majetkovou podstatu nebyly v souladu s § 305 IZ uspokojeny pohledávky nezajištěných věřitelů.

²⁷Podle § 308 odst. 1 písm. d) IZ insolvenční soud rozhodne i bez návrhu o zrušení konkursu zjistí-li, že pro uspokojení věřitelů je majetek dlužníka zcela nepostačující; přitom se nepřihlíží k věcem, právům a jiným majetkovým hodnotám vyloučeným z majetkové podstaty.

Po přezkoumání konečné zprávy o ni soud uvědomil účastníky řízení a v lhůtě 15-ti dnů mohly být podány námitky. Jelikož nebyly v zákonné lhůtě podány žádné námitky, vydal 17. dubna 2013 soud usnesení, ve kterém schvaluje jak konečnou zprávu, tak odměnu insolvenčního správce.

Konkurs byl z důvodů nepostačujícího majetku dlužníka usnesením soudu zrušen 27. května 2013 (viz Příloha č. 2). Insolvenční správce uzavřel účetní knihy, sestavil účetní závěrku, zajistil archivaci dlužníka a 1. srpna 2013 byl po splnění všech povinností zproštěn funkce.²⁸

3.4 Dílčí shrnutí

První část kapitoly je věnována shrnutí desetiletého fungování společnosti na trhu se zaměřením na postupné rozšiřování předmětu podnikání a problémy (dopravní nehody, nedostatek kapitálu), se kterými se vedení společnosti muselo vypořádat. Dále je provedena analýza finančního řízení se zaměřením na finanční analýzu a řízení nákladů. Jelikož se vedení společnosti nedokázalo vypořádat se všemi problémy a dostalo se do platební neschopnosti, muselo podat insolvenční návrh a vyhlášený úpadek byl řešen formou konkursu. Průběh insolvenčního řízení je popsán v závěru kapitoly.

²⁸Insolvenční řízení SPEDOMAT s.r.o. [online]. 2013. [24. 8. 2013] Dostupné z: https://isir.justice.cz/isir/ueu/evidence_upadcu_detail.do?id=cf4b6d19-4e88-412a-bc8b-5d616e5fc1f

4 Vyhodnocení výsledků praktického příkladu

4.1 Příčiny finanční krize

4.1.1 Vyhodnocení finančního řízení

Pokud chtějí podniky v dnešní době efektivně a dlouhodobě fungovat neobejdou se bez finančního řízení, které již není jen moderním prvkem vedení podniku, ale stává se jeho nutností i u středních a malých podniků. Společnost SPEDOMAT je příkladem malého podniku vedeného z velké části na základě pocitů a finanční řízení vycházelo hlavně ze základních účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty) bez jejich hlubšího rozboru. Součástí finančního řízení je i mimo jiné finanční plánování, jehož efektivita z velké části závisí na provádění průběžné finanční analýzy, která by měla být v dnešním, stále více konkurenčním prostředí, nedílným prvkem každého, i malého, podniku. A právě absenci finanční analýzy lze považovat za jednu z příčin vedoucích k finančním potížím společnosti.

Vyhodnocení finanční analýzy

Pomocí finanční analýzy lze z dat získaných především z účetních výkazů vyhodnotit slabiny, které mohou v budoucnosti vést k finančním problémům, a na druhou stranu je možno ke zvýšení výkonnosti využít předností podniku zjištěných analýzou. Pro hodnocení společnosti SPEDOMAT byla využita jedna z nejpoužívanějších metod finanční analýzy, a to analýza poměrová, která hodnotí zejména rentabilitu, aktivitu, zadluženost a likviditu podniku.

Rentabilita neboli výnosnost je ukazatelem poměřujícím zisk s dalšími různými veličinami a lze pomocí ní vyjádřit schopnost podniku produkovat nové zdroje. Dá se říci, že čím vyšší je hodnota, tím je situace lepší. U vybrané společnosti však ukazatelé rentability vykazují velmi nízké hodnoty z důvodů častého záporného či velmi malého výsledku hospodaření. Společnosti se nedařilo dostatečně zhodnocovat vložený kapitál. Pro mnoho malých podnikatelů je jedním z kritérií hodnocení jejich podnikání výše tržeb, avšak tuto hodnotu již neporovnají s množstvím vynaložených nákladů a dosaženým výsledkem hospodaření. Právě u analyzované společnosti lze v letech 2004 – 2009 pozorovat relativně vysoké tržby, vzhledem k velikosti společnosti, ale jejich zhodnocení je velmi nízké. Podobně je tomu i u rentability nákladů. Vyšších hodnot dosahuje ukazatel rentability vlastního kapitálu, který je významným ukazatelem pro akcionáře, jednatele případně vlastníky podniků. Avšak v tomto případě je výrazně zkreslen nízkými hodnotami vlastního kapitálu a podstatným využitím cizích zdrojů k hospodaření podniku.

Přestože je dobrá platební schopnost jedním ze znaků efektivního fungování podniku, není zárukou celkového finančního zdraví. Dle ukazatelů běžné a pohotové likvidity neměla společnost výrazný problém se splácením svých krátkodobých závazků až do roku 2007. Pouze nejprísnější z ukazatelů likvidity, okamžitá likvidita se pohybovala na spodní hranici doporučených hodnot a svědčí o neustálém problému s nízkou hodnotou likvidních finančních prostředků v pokladně a na bankovních účtech.

Rozložení kapitálové struktury

Společnost měla při svém vzniku vlastní zdroje pouze v podobě základního kapitálu v hodnotě 200 000 Kč. V prvních letech se společnost zaměřovala především na spediční činnost, u níž nebyl potřebný vysoký kapitál. Při rozšiřování předmětu podnikání vznikly vyšší požadavky na kapitál, jelikož však z dosavadní činnosti společnosti neplynuly dostatečné zisky, nemohla společnost realizovat další plány pomocí vlastních prostředků, a proto se rozhodla využít jiné formy financování. Dlouhodobý majetek byl nejčastěji pořízen formou finančního leasingu. Při zahájení investice na rozšíření pneuservisních služeb a výkup železného odpadu využila společnost krátkodobé půjčky od obchodních partnerů a později i dvou bankovních úvěrů. Z Tabulka 3.1 a 3.5 je patrné, že společnost po celou dobu fungování využívala především různé cizí zdroje financování, včetně provozních financí určených na úhradu obchodních závazků. Při zhoršení finanční situace a zvýšené potřebě likvidních finančních prostředků, které kvůli špatným finančním výsledkům nebylo možno zajistit formou bankovního úvěru, se společnost rozhodla využít možnost zpětného leasingu i přestože podmínky stanovené leasingovou společností byly nevýhodné.

Cash flow

Výkaz cash flow nebyl nikdy ve společnosti SPEDOMAT zpracováván. Pokud by byl, mohl pomoci při realizaci investic a uskutečňování dalších významných finančních rozhodnutí. Pomocí cash flow bylo možno například zjistit, zda vykázaný zisk byl vytvořen provozní činností nebo např. hlavně prodejem majetku. Dále bylo možno zjistit, zda bude mít společnost dostatek peněžních prostředků z provozního cash flow na dlouhodobé splátky úvěrů, či co změnilo výši pracovního kapitálu²⁹.

²⁹Pracovním kapitálem jsou pro potřeby výpočtu cash flow označena oběžná aktiva, tedy zásoby, dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

Řízení pohledávek a závazků

Hodnocení řízení pohledávek a závazků je patrné z provedené finanční analýzy, konkrétně z výsledků ukazatelů aktivity. Jelikož se společnost v prvních letech zaměřovala hlavně na spediční a později dopravní činnost byla doba splatnosti pohledávek výrazně prodloužena oproti jiným oborům podnikání. Podstatou spediční činnosti je příjem zakázek na přepravu zboží od zadavatele, dále pak objednání dopravce nebo i jiné spediční společnosti, čímž dochází k postupné fakturaci dopravních služeb až ke konečnému zadavateli, což způsobuje prodlužování doby splatnosti pohledávek. Toto je jeden z faktorů, který negativně ovlivňuje peněžní toky společností podnikajících v tomto odvětví a má za následek opožděné úhrady závazků vůči dodavatelům. Jelikož společnost využívala tyto prostředky i pro rozšiřování obchodní činnosti (nákup zboží, drobné investice) přesahovala doba úhrady závazků v průměru 100 dní.

Rozpočet

V České republice se nástroj nákladového výkaznictví prozatím v malých a středních podnicích příliš nevyužívá. Často bývá jediným detailnějším přehledem analytická evidence nákladů a výnosů ve finančním účetnictví, která však většinou není dostatečná k jejich přiřazení k jednotlivým činnostem a především není prováděna žádná podrobná kontrola, která by s dostatečným předstihem upozornila na nekoordinované zvyšování nákladů. Podobně tomu bylo i u analyzované společnosti.

Jelikož společnost až do roku 2005 využívala služby externích účetních, bylo hospodaření společnosti patrné po delších časových úsecích a žádné jiné podrobné řízení nákladů a výnosů nebylo prováděno. Jelikož tento systém byl nevyhovující, rozhodlo se vedení společnosti v roce 2006 zaměstnat vlastní účetní. Tento krok sice napomohl k možnosti častějšího vykazování nákladových položek z finančního účetnictví, ale konkrétní plánování především nákladů nebylo prováděno během celého fungování podniku. Jednou z příčin tohoto problému bylo střídání jak externích, tak později i interních účetních, kteří zaváděli různá členění nákladů, a to vedlo k jejich špatné srovnatelnosti v jednotlivých obdobích.

Až do roku 2005 společnost zaměřovala svou činnost především na prodej služeb, o čemž svědčí vysoké obraty nákladového účtu, na němž se zachycují nákupy služeb a výnosového účtu zachycující prodej služeb, kde řadíme především spediční a dopravní činnosti. Dopravní činnost, která byla jedním z hlavních předmětů podnikání společnosti až

do roku 2005 je však velmi riziková a vyžaduje vysoké náklady na svůj provoz, které je potřeba detailně evidovat a kontrolovat.

S řízením nákladů souvisí i kalkulace a tvorba ceny, která však v oblasti dopravy je velmi ovlivňována konkurenční cenou obvyklou na trhu, která často nedosahuje ani výše vynaložených nákladů, které nedokáží malé dopravní podniky dostatečně snižovat.

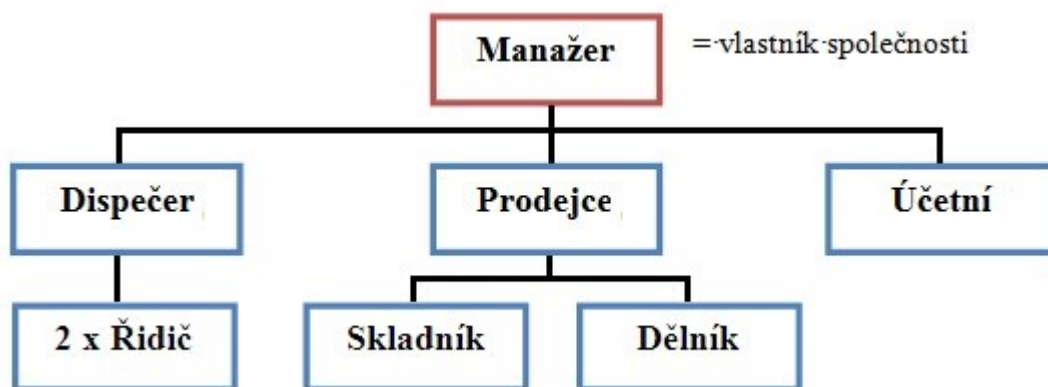
Controlling

Controlling je novodobým nástrojem napomáhajícím ke správnému řízení podnikových procesů. Není využitelný pouze pro velké podniky, i v těch malých má své opodstatnění a existuje v menší míře i tam, kde nejsou přímo zřízena controllingová oddělení. Controlling se stává běžnou součástí finančního řízení podniku a je nedílnou složkou strategického a operativního plánování. Controlling se skládá především z plánování výroby a prodeje, rozpočetnictví, kontroly plnění plánovaných výsledků a vyhodnocení ekonomické situace podniku. Pouze některé z těchto činností byly ve společnosti SPEDOMAT prováděny. Chyběly především podrobné plány, a proto nemohla být prováděna ani jejich následná kontrola.

4.1.2 Organizační struktura

Správná organizační struktura je jedním z předpokladů pro vybudování efektivní spolupráce zaměstnanců podniku. Vytvoření správné organizační struktury je individuální pro každý podnik. Záleží jak na počtu zaměstnanců, tak rozložení činností. U malých podniků jako je společnost SPEDOMAT bývá organizační struktura jednoduchá (viz Obrázek 4.1).

Obrázek 4.1: Organizační struktura společnosti SPEDOMAT, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování

Může zde však nastat problém na pozici manažera, kterým je u takto malých společností většinou zároveň i jejich majitel. Na něm závisí tvorba téměř všech plánů a veškerá zodpovědnost za učiněná rozhodnutí, která jsou z důvodu jeho nejvyššího postavení v organizační struktuře nekontrolovatelná.

4.1.3 Diverzifikace rizika

Chybná diverzifikace rizika, neboli rozložení rizika se stává jedním z častých problémů vedoucích k finančním potížím podniku. Důležité je jeho rozložení na co největší základnu. Nejčastěji je diverzifikaci nutno provádět v těchto oblastech:

- rozšiřování výrobního programu,
- finanční investice,
- volba odběratelů a dodavatelů,
- geografické zaměření.

Největšími pochybeními se staly první dva body. Společnost dlouho zaměřovala předmět podnikání pouze na spediční a dopravní činnost. Nejen, že dopravní činnost je sama o sobě velmi rizikovou oblastí podnikání, ale toto jednostranné zaměření sehrálo zásadní roli při zamítnutí žádosti o poskytnutí úvěru od banky v roce 2006. Druhé nedostatečné rozložení rizika nastalo při započetí investice do rozšiřování předmětu podnikání. Společnost nepočítala s neúspěchem při rozdělování finančních prostředků z dotačního programu a v reálně krátkém čase vynaložila významnou část finančních prostředků do realizace projektu, čímž se zvýšilo i riziko investice.

4.1.4 Zásadní chyby při investici

Při přemístění sídla společnosti i veškeré činnosti v roce 2005, tvořily nově najaté prostory pouze část celého areálu. Další plochy byly doposud nevyužity, a to bylo jedním z podnětů pro již zmiňovanou investici. Ve stejné době se naskytla příležitost využití finančních prostředků z programu SROP. První a pravděpodobně i zásadní chybou bylo zaměření celé investice na jistotu dosažení dotace. Jelikož jednou z částí nutnou pro zařazení žádosti do programu SROP byla studie proveditelnosti, nechala si společnost SPEDOMAT vypracovat studii společností HRAT. Součástí studie bylo mimo jiné hodnocení efektivity a udržitelnosti akce, na jehož základě byla akce doporučena k realizaci. Po objektivním posouzení celkové finanční efektivity akce, měl být projekt efektivní bez ohledu na způsob financování (viz Příloha č. 3).

Jedním z kritérií pro splnění podmínek dotačního programu bylo vlastnictví veškerého majetku (nemožnost pořízení formou leasingu) zahrnutého do projektu. Jelikož však společnost nedisponovala dostatečným množstvím vlastního kapitálu, byla téměř celá investice financována cizími zdroji, především bankovními úvěry, které však byly podle propočtů společnosti méně výhodné než financování formou leasingu. Z důvodu časového omezení využití možnosti dotace muselo být vynaloženo velké množství finančních prostředků v krátkém časovém úseku, což zvyšovalo riziko investice.

Neúspěch při získávání finančních prostředků z programu SROP byl jednou z příčin vedoucích k závažným finančním potížím společnosti, které vedly až k následnému podání insolvenčního návrhu na řešení úpadku formou konkursu.

Po zamítnutí financování akce z programu SROP měla společnost možnost opět podat v dalším kole výzvy přepracovaný projekt. Jelikož zpracovatelská agentura HRAT uznala své pochybení při konečném výpočtu požadovaného příspěvku, který překročil maximální možnou výši grantu uvedenou v Pokynech pro žadatele pro příslušné kolo výzvy, nabídla společnosti SPEDOMAT bezplatné přepracování studie proveditelnosti, čehož společnost SPEDOMAT využila.

Dne 2. února 2007 obdržela společnost SPEDOMAT stanovisko Moravskoslezského kraje Krajský úřad Ostrava o zařazení akce mezi náhradní akce programu SROP. Nárok na dotaci by vznikl, v případě odstoupení kterékoliv ze společností, jejichž projekty byly vybrány k financování. Zároveň byla společnost upozorněna, že právní nárok na dotaci vzniká teprve dnem účinnosti Smlouvy o financování akce. Ve lhůtě stanovené k podpisu smlouvy, žádná z vybraných společností neodstoupila, čímž společnosti SPEDOMAT nevznikl právní nárok na dotaci.

4.1.5 Náhoda

Jednou z mnoha příčin různých problémů v podnikání, které nejsou podniky schopny předvídat, může být náhoda. A právě ta zásadně ovlivnila životní cyklus společnosti SPEDOMAT. Na konci roku 2006, právě v období, kdy se společnost zaměřovala na investici a rozšiřování předmětu podnikání, se musela vypořádat s následky dopravní nehody, během níž byl smrtelně zraněn spoluúčastník nehody. Nákladní vozidlo bylo majetkem leasingové společnosti a škoda na něm byla vyplacena z havarijního pojištění společnosti SPEDOMAT. Újmou pro společnost nebyly jen finanční náklady, ale

nedodržení smluvených zakázek, zhoršení dodávky vlastního zboží a pracovní neschopnost zaměstnance.

Sotva se společnost aspoň částečně dokázala vypořádat s následky první nehody, stala se v zahraničí další nehoda druhé jízdní soupravy. Při této nehodě však odškodnění z pojištění nestačilo na pokrytí zůstatkové ceny vozidla a společnost musela doplatit leasingové společnosti ještě 288 000 Kč a z důvodu vážného zranění řidiče, jehož důsledkem byla dlouhodobá pracovní neschopnost s následnou ztrátou profesní způsobilosti k výkonu pozice řidiče nákladní dopravy, byl se zaměstnancem rozvázán pracovní poměr. Nehoda si však vyžádala další náklady spojené s odtahem poškozeného vozidla, se zajištěním náhradního vozidla pro přepravu nákladu z havarovaného vozidla na místo určení a z důvodu vážného zranění řidiče byla nutná přítomnost jednatele společnosti při policejním šetření v Německu. I když viníkem nehody byl uznán řidič vozidla, společnost se rozhodla nepodat proti němu žádná obvinění z důvodu jeho špatného zdravotního stavu.

Náklady vynaložené na odstranění škod po dopravních nehodách však nebyly konečné, jelikož pozůstalí poškozeného požadovali po společnosti další odškodné a podali na ni žalobu k soudu. Kromě nákladů na právní zastoupení, které činilo cca 30 000 Kč, zaplatila společnost jedné z pěti pozůstalých částku 80 000 Kč. Ostatní žalobci s výši odškodného navrženého Krajským soudem v Ostravě nesouhlasili a odvolali se k Nejvyššímu soudu v Olomouci. V roce 2010 Nejvyšší soud v Olomouci potvrdil rozsudek Krajského soudu v Ostravě o vyplacení odškodného čtyřem zbývajícím žalobcům. Společnost se však v této době dostala do platební neschopnosti, na základě které mělo vedení společnosti povinnost podat insolvenční návrh na řešení úpadku.

Následky spojené s oběma dopravními nehodami přímo souvisí s rozložením rizika u předmětu podnikání. Jelikož se společnost z velké části zaměřovala na spediční a dopravní činnost měly pro ni obě události zásadní význam.

4.1.6 Rizika způsobená výběrem oboru podnikání

Každý z oborů podnikání má svá rizika a jak již bylo výše uvedeno je riziko u společností zaměřujících se na poskytování dopravních služeb vysoké už jen z důvodu všeobecného nebezpečí na komunikacích. Již na začátku podnikání jsou kladeny značné nároky na zajištění počátečních nákladů pro nákup dopravních prostředků. I v případě, že se společnost rozhodne pro nákup starších, ale levnějších vozidel nevyhne se nákladům nutným na jejich častější údržbu, opravy a vyšší silniční dani. Další nejistotou v tomto

oboru podnikání představují změny legislativního prostředí. Pro dopravní společnosti představovalo výrazné zvýšení nákladů zavedení mýtného na českých silnicích v roce 2007.

Přestože patří kamionová doprava k nejrizikovějším oborům podnikání v ČR s poměrně nízkou ziskovou marží, panuje v tomto oboru vysoká konkurence. Proto se společnost rozhodla k postupnému rozšiřování činnosti od roku 2006 na prodej uhlí a dalších sypkých materiálů, což sice vyžadovalo zvýšené požadavky na skladovací prostory, které musely být v případě uhlí zabezpečeny proti přírodním vlivům (déšť, sníh) a byly příčinou zvýšení nájemného, ale zároveň bylo sníženo podnikatelské riziko vycházející z oboru podnikání.

4.1.7 Častá změna v pozici účetního

Pozice účetního v malých a středních podnicích vyžaduje většinou nejen dovednosti v účtování různých dokladů, ale sestavení účetní závěrky, daňového přiznání, vedení mzdového účetnictví apod. Nezáleží ani tak na tom, zda si podnik zvolí interní účetní nebo se rozhodne najmout externí účetní společnost. V každém případě je nutné ověřit jeho kvality, nejen proto, že za vedení účetnictví je podle § 5 odst. 2 ZOÚ odpovědná účetní jednotka, ale aby se mohla společnost na informace z účetnictví spoléhat.

Častá změna v pozici účetního a nedostatky v jejich znalostech byly jednou z příčin ovlivňujících správný chod společnosti. Největší nedostatky byly shledány při zaúčtování stejných nákladových položek na různé syntetické účty a nedodržování analytické evidence. Další chybou bylo neuvedení předpokládaných nákladů na soudní řízení s pozůstalými po dopravní nehodě v příloze účetní závěrky a nezveřejnění účetní závěrky za rok 2010 ve sbírce listin.

4.2 Odlišná řešení finanční krize společnosti

Již z předchozí kapitoly je patrné jakých chyb se vedení společnosti SPEDOMAT dopustilo a z nich vyplývají možná řešení. Zásadním problémem je uvědomit si tyto nedostatky včas a ihned je začít řešit.

Společnost, která hned od počátku využívá především cizí kapitál, se nachází v neustálém riziku. Proto je nutné zvažovat složení kapitálové struktury již před zakládáním společnosti. Další kroky, které by vedly k lepšímu hospodaření, bylo potřeba učinit v oblasti finančního řízení. Nutností je pravidelné provádění a vyhodnocení finanční analýzy, tvorba plánů zaměřených nejen na výrobní proces, ale i těch finančních a zejména kontrola všech těchto činností.

U malých společností bývá problémem nastavení hierarchických vztahů mezi jednotlivými pracovníky, kteří se často znají již z osobního života, ve kterém mají například opačné postavení. Při volbě pracovníků je v mnoha případech vybíráno z okruhu známých, přestože jejich kvality nemusí být dostatečné. I v malých podnicích je důležité vytvoření organizační struktury s jasným uspořádáním vztahů podřízenosti a nadřízenosti.

Vlastníkům a zároveň manažerům malých společností lze doporučit, aby svá zásadní rozhodnutí konzultovali i s odborníky na danou problematiku (finančními, technickými, daňovými apod.).

Možnosti řešení finanční krize uvedené v kapitole 2.3 však nemusí vždy připadat v úvahu. Další investice by sice mohla pomoci při řešení špatné finanční situace v roce 2009, ale problémem by byl způsob jejího financování. Při finančních výsledcích společnosti za poslední 3 roky její činnosti nebyla ani možnost dosažení bankovního úvěru.

O možnosti prodeje společnosti nelze uvažovat jak z výše zmíněných důvodů, tak jejímu zadlužení, několika probíhajícím soudním řízením a vlastnictví společnosti jediným vlastníkem, který nikdy o prodeji neuvažoval.

Pokud náprava nedostatků ve finančním řízení, organizační struktuře apod. není včas provedena, může se společnost dostat do potíží, které již není schopna zvládnout. V některých případech může pomoci investice odstraňující zmíněné nedostatky a znovunastartování efektivního podnikání, někdy může být správným rozhodnutím prodej podniku. Jestliže žádné z těchto řešení nepomůže, nebo není přípustné z různých důvodů a společnost splňuje podmínky úpadku, je povinností jednatele podat insolvenční návrh s návrhem řešení úpadku.

Řešení úpadku nemusí mít vždy likvidační následky pro společnost. Sanačním způsobem řešení úpadku určeným pro podnikatelské subjekty, především většího rozsahu je reorganizace. Podmínky stanovené v § 316 IZ pro řešení úpadku reorganizací, ale společnost SPEDOMAT nesplňovala. Pro podnikatelské subjekty, u kterých by nemohl být úpadek řešen reorganizací, pouze z důvodu nesplnění podmínek v § 316 odst. 4 (obrat 50 mil. Kč nebo 50 zaměstnanců), je někdy možným způsobem řešení tzv. předpřipravená reorganizace. Podmínkou pro řešení úpadku předpřipravenou reorganizací je předložení připraveného reorganizačního plánu schváleného minimálně polovinou věřitelů počítanou podle výše jejich pohledávek společně s insolvenčním návrhem nebo do 15 dnů po doručení rozhodnutí insolvenčního soudu o úpadku dlužníka. Sestavení reorganizačního plánu

i u dlužníků, kteří nedisponují velkým majetkem nebo větším počtem zaměstnanců, je časově velmi náročný proces a spolu s dodržením zákonem stanovené lhůty, v praxi celkem nereálné. A proto bylo jediným možným řešením při splnění podmínek úpadku společnosti podání insolvenčního návrhu.

4.3 Odpovědnost členů statutárních orgánů při úpadku společnosti v roce 2014

Společníci malých často „rodinných“ podniků se snaží v mnoha případech podání insolvenčního návrhu co nejvíce oddálit. Může to být jak z důvodu vidiny alespoň malé možnosti své podnikání zachránit, či vytěžit ze společnosti co nejvíce a zanechat ji pouze závazky i v případě, že si jsou vědomi povinnosti podání insolvenčního návrhu bez zbytečného odkladu poté, co se dozvěděli nebo měli dozvědět o svém úpadku. V souvislosti s tím, nastává otázka odpovědnosti všech osob dle IZ³⁰ povinných ohlásit úpadek.

Dle § 99 IZ osoba, která v rozporu s ustanovením § 98 nepodala insolvenční návrh, odpovídá věřiteli za škodu nebo jinou újmu, kterou způsobí porušením této povinnosti. Škoda nebo jiná újma spočívá v rozdílu mezi v insolvenčním řízení zjištěnou výší pohledávky přihlášené věřitelem k uspokojení a částkou, kterou věřitel v insolvenčním řízení na uspokojení této pohledávky obdržel. Osoba odpovědná za škodu nebo jinou újmu musí prokázat, že porušení povinnosti podat insolvenční návrh nemělo vliv na rozsah částky určené k uspokojení pohledávky přihlášené věřitelem v insolvenčním řízení, nebo že tuto povinnost nesplnila vzhledem ke skutečnostem, které nastaly nezávisle na její vůli a které nemohla odvrátit ani při vynaložení veškerého úsilí, které lze po ní spravedlivě požadovat.

Zatímco je v IZ řešena pouze odpovědnost osob povinných k podání insolvenčního návrhu v případě pozdního podání, je v zákoně č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích, dále jen ZOK), který nabyl účinnosti 1. 1. 2014, řešena odpovědnost statutárních orgánů společnosti, kteří v rozporu s péčí řádného hospodáře³¹ neučinili za účelem odvrácení hrozícího úpadku vše potřebné

³⁰ Dle § 98 odst. 2 IZ mají povinnost podání insolvenčního návrhu i zákonní zástupci dlužníka a jeho statutární orgán a likvidátor dlužníka, který je právnickou osobu v likvidaci. Je-li těchto osob více a jsou-li oprávněny jednat jménem dlužníka samostatně, má tuto povinnost každá z nich. Insolvenční návrh podávají jménem dlužníka.

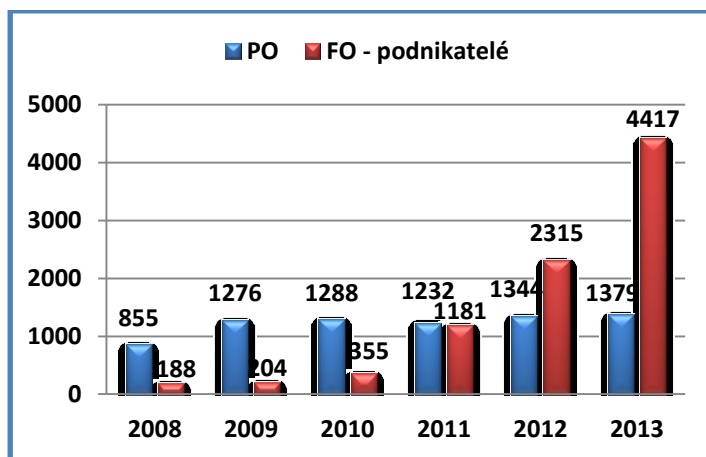
³¹ Dle § 52 ZOK při posouzení, zda člen orgánu jednal s péčí řádného hospodáře, se vždy přihlédne k péči, kterou by v obdobné situaci vynaložila jiná rozumně pečlivá osoba, byl-li by v postavení člena obdobného orgánu obchodní korporace. Je-li v řízení před soudem posuzováno, zda člen orgánu obchodní korporace jednal s péčí řádného hospodáře, nese důkazní břemeno tento člen, ledaže soud rozhodne, že to po něm nelze spravedlivě požadovat.

a rozumně předpokládané. Podle § 62 ZOK při porušení péče řádného hospodáře může insolvenční správce vyzvat členy orgánů společnosti k vydání prospěchu získaného od obchodní korporace, a to za období 2 let zpět před právní mocí rozhodnutí o úpadku, pokud věděli nebo měli a mohli vědět, že je obchodní korporace v hrozícím úpadku. Uvedené omezení se vztahuje i na bývalé členy orgánů společnosti v době hrozícího úpadku, kteří neučinili kroky k jeho odvrácení. Při porušení těchto podmínek může soud rozhodnout, že člen (i bývalý) statutárního orgánu ručí za splnění povinnosti obchodní korporace, s výjimkou člena statutárního orgánu, který byl do funkce ustanoven za účelem odvrácení úpadku.

4.4 Vývoj bankrotů v ČR v letech 2008 - 2013

Insolvenčních řízení bohužel v České republice neustále přibývá, a to především u malých a středních podniků zastoupených fyzickými osobami – podnikateli. Na Grafu 4.1 lze vidět nárůst započatých insolvenčních řízení v letech 2008 – 2013 u právnických a fyzických osob, podnikatelů. Podle společnosti Creditreform lze nárůst očekávat i v nejbližší budoucnosti. Nejvíce návrhů je podáváno v oblasti stavebnictví, velkoobchodu, maloobchodu a pohostinství. Při rozdělení na regiony je to nejvíce v Jihomoravském kraji a hned nato je kraj Moravskoslezský.³²

Graf 4.1: Počet započatých insolvenčních řízení v letech 2008 - 2013



Zdroj: <http://www.crif.cz>, vlastní zpracování

³²HECHTOVÁ, Alena. *Temná předzvěst pro firmy i zaměstnance. Insolvenční a bankrotů přibude*. [online]. 2013. [6. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/Temna-predzvest-pro-firmy-i-zamestnance-Insolvenci-a-bankrotu-pribude-277700>

V roce 2013 byl v České republice proveden výzkum, jehož cílem bylo z vybraného vzorku insolvenčních řízení zahájených po 1. lednu 2008 zjistit konkrétní poznatky o úspěšnosti insolvenčních řízení. Ze vzorku 615 případů insolvenčních řízení (podaných obchodními korporacemi nebo fyzickými osobami – podnikateli) bylo 34,64 % řízení zamítnuto nebo odmítnuto například z důvodu neprůkazného návrhu, dalších 34,95 % řízení bylo ukončeno, kvůli neexistenci majetku dlužníka a pouze 30,41 % řízení bylo řešeno některou z možných forem řešení úpadku. Z této jedné třetiny (187 případů) nedošlo v 49,73 % k žádnému uspokojení věřitelů, jelikož složená záloha nebo zpeněžení majetku stačilo (někdy pouze z části) na pokrytí nákladů řízení. U zbylých 93 případů bylo z celkového počtu 245,1 mil. Kč zajištěných pohledávek uspokojeno 24,96 % a z celkového počtu 2 224,3 mil. Kč nezajištěných pohledávek uspokojeno 1,26 %. Z výzkumu vyplývá, že množství uspokojených věřitelů je velmi nízké a nedostačující.³³

4.5 Podpora malého a středního podnikání v ČR na období 2014 - 2020

Navzdory tomu, že společnost SPEDOMAT již zanikla a nemůže tedy pokračovat ve své činnosti, je vhodné se alespoň částečně zmínit o budoucí podpoře malých a středních podnikatelů v ČR, kteří tvoří 99,84 % všech podnikatelů v ČR a zaměstnávají přes 1,8 mil. zaměstnanců. Vláda ČR považuje za nezbytné vytvoření vhodného prostředí přispívající k jejich ekonomickému růstu. Vláda ČR bude usilovat o to, aby podnikatelská aktivita nebyla nadbytečně omezována administrativními bariérami a neefektivností ve fungování státní správy. Pro zabezpečení co nejvyšší efektivnosti veřejných výdajů bude podpora zaměřena na podniky, které jsou schopny ve zvýšené míře inovovat, snižovat náklady a získávat tak konkurenční výhodu. V rámci koncepce jsou vymezeny čtyři strategické priority:

- kultivace podnikatelského prostředí, rozvoj poradenských služeb a vzdělávání pro podnikání,
- rozvoj podnikání založený na podpoře výzkumu, vývoje a inovací, včetně inovační a podnikatelské infrastruktury,
- podpora internacionalizace malých a středních podnikatelů,

³³ SCHÖNFELD, J., L. SMRČKA a T. MALÝ. *Insolvenční řízení v České republice: skutečný výnos věřitelů je velmi nízký*. Výzkum insolvence.cz [online]. 2013 [12. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.vyzkuminsolvence.cz/data/files/vedecke-konference/druha-konference-2013/schonfeld-smrcka-maly.pdf>

- udržitelné hospodaření s energií a rozvoj inovací v energetice.³⁴

Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR (dále jen AMSP ČR) se rozhodla vytvořit dokument s názvem „Jízdní řád podpory MSP“ (viz Příloha č. 4), který v uplynulých týdnech představila klíčovým českým ministrům, členům parlamentu a šéfům rozhodujících agentur a státních organizací ovlivňujících podnikatelské prostředí.³⁵

Až budoucnost ukáže, zda realizace Koncepce podpory MSP 2014-2020 a Jízdního řádu na podporu MSP bude dostatečně podporována a zda přispěje např. ke snižování počtu insolvenčních návrhů MSP.

4.6 Dílčí shrnutí

Z analýzy vybrané společnosti je zřejmé, že příčin vedoucích k finančním potížím bylo několik. Jejich vyhodnocením je tvořena podstatná část čtvrté kapitoly. Některé z nich si vedení společnosti uvědomovalo, ale nedokázalo na ně reagovat a některé byly pro ně nové. Mezi hlavní příčiny lze zařadit nedostatečné finanční řízení, špatné rozložení rizika v předmětu podnikání a bezesporu i náhoda.

Navrhovaná řešení vycházejí především ze zjištěných nedostatků a všechna by musela být provedena před kritickou finanční situací v posledních letech podnikání.

Jednou z podkapitol je změna odpovědnosti statutárních orgánů při úpadku společnosti, která by mohla vést ke snížení počtu insolvenčních řízení, stejně jako podpora malého a středního podnikání schválenou vládou ČR.

³⁴ MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *MPO: Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020*. [online]. 2013 [13. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>

³⁵ ASOCIACE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. *AMSP ČR: Desatero podpory MSP na stole, nyní půjdeme po každém ministrovi jako pes po špeku*. [online]. 2014 [14. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.amspace.cz/amspace-cr-desatero-podpory-msp-na-stole-nyni-pujdemo-po-kazdem>

5 Závěr

Teoretická část diplomové práce je zaměřena na běžné příčiny finančních potíží podniků v průběhu jejich životního cyklu, kterým musí čelit, pokud chtějí dostatečně obstát v dnešním vysoce konkurenčním prostředí. Příčiny mohou mít jak externí tak interní původ, přičemž větší pozornost je zaměřena na ty interní. Mezi ně lze zařadit špatnou volbu financování podnikání, problémy s likviditou, pokles výroby nebo nedostatečný marketing a propagace. U menších podniků, jako je analyzovaná společnost SPEDOMAT, je častým problémem absence finanční strategie a analýza finanční situace, která je nezbytná pro další rozhodování o finančních plánech.

Každá uvedená příčina vyžaduje, co nejrychlejší řešení. Společnost, která nedokáže dostatečně rychle na podněty reagovat, se může dostat do vážnějších finančních potíží, které vyžadují radikálnější řešení. V případě, že podnik dokáže obstarat další kapitál, připadá v úvahu řešení formou investice nebo prodeje, pokud existuje jiná společnost s dostatečným kapitálem a zájmem o koupi. Není-li situace řešitelná žádným z těchto způsobů, dochází většinou k povinnosti podání insolvenčního návrhu s navržením způsobu řešení. Při splnění podmínek IZ je možná reorganizace a při úspěšném dokončení reorganizačního plánu může podnikání pokračovat dále. Druhou, avšak likvidační formou ukončení podnikání je řešení úpadku formou konkursu.

Konkursem byl řešen i úpadek společnosti SPEDOMAT, kterému předcházela řada příčin, se kterými se společnost v posledních letech podnikání nedokázala vypořádat. Nastíněný vývoj společnosti svědčí o velmi kolísavém průběhu celého podnikání. Z provedené finanční analýzy vyplývají problémy se složením kapitálové struktury, zhodnocením využívaného majetku či řízením pohledávek a závazků.

Jelikož se společnost nedokázala vypořádat se všemi problémy a dostala se do platební neschopnosti, měla povinnost k podání insolvenčního návrhu. Úpadek společnosti byl následně řešen formou konkursu, který byl ukončen pro nepostačující majetek dlužníka. Ze zpeněžení majetkové podstaty byla zaplacená pouze odměna insolvenčního správce, náklady jím vynaložené (archivace dokladů) a velmi malá část (1 280 Kč) pohledávek přihlášených věřitelů.

V poslední části jsou vyhodnoceny příčiny, které přispěly ke špatné finanční situaci, ve které se společnost ocitla před podáním insolvenčního návrhu. Mezi ty nejvážnější lze zařadit nedostatečné rozložení rizika při volbě předmětu podnikání, dopravní nehody dvou

nákladních automobilů a chybná rozhodnutí při investici. Řešení by spočívalo především v jejich včasné uvědomění si.

Práce může být využita především malými podnikateli, kteří se při podnikání zaměřují především na výrobu a prodej a neuvědomují si rizika, která mohou plynout z nedostatečného finančního řízení, které se může na první pohled jevit jako snadné.

Seznam použité literatury

Odborná literatura

- 1) BLAHA, Zdeněk Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 194 s. ISBN 80-726-1145-3.
- 2) FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. 1. vyd. Grada, 2011, 408 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3293-0.
- 3) KISLINGEROVA, Eva. *Podnik v časech krize*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0.
- 4) KOZÁK, J., P. BUDÍN, A. DADAM a L. PACHL. *Insolvenční zákon a předpisy související. Nařízení Rady (ES) o úpadkovém řízení. Komentář*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 1246 s. ISBN 978-80-7357-243-3.
- 5) NÉMETHY, László. *Úspěšný prodej firmy*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2011, 208 s. ISBN 978-80-251-3417-7.
- 6) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční řízení a rozhodování*. 1. vyd. Ostrava: UNION, 2007. ISBN 978-80-86764-71-9.
- 7) SCHELLE, Karel a Jaromír TAUCHEN. *Historie konkursního řízení v dokumentech*. 1.vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2012. 708 s. ISBN 978-80-7418-167-2.
- 8) SCHELLE, Karel a Miroslav FRÝDEK. *Vývoj konkursního práva*. 1. vyd. Ostrava: KEY Publishing, 2010. 90 s. ISBN 978-80-7418-073-6.
- 9) SIMON, Hermann. *Jak na krizi: 33 okamžitých opatření pro vaši firmu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 204 s. ISBN 978-80-7261-204-8.
- 10) SLÁDKOVÁ, E., J. MRKVIČKA a A. ŠRÁMKOVÁ. *Finanční účetnictví a výkaznictví*. 1 vyd. Praha: ASPI, 2009, 452 s. ISBN 978-80-7357-434-5.

Elektronické dokumenty

- 11) ASOCIACE MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR. *AMSP ČR: Desatero podpory MSP na stole, nyní půjdeme po každém ministrovi jako pes po špeku*. [online]. 2014 [14. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.amspace.cz/amspace-cr-desatero-podpory-msp-na-stole-nyni-pujdemo-po-kazdem>
- 12) *Finanční analýza firmy* [online]. [7. 2. 2014] Dostupné z: http://www.faf.cz/Cash_flow/K-cemu-slouzi-cash-flow.htm

- 13) HECHTOVÁ, Alena. *Temná předzvěst pro firmy i zaměstnance. Insolvenčí a bankrotů přibude.* [online]. 2013. [6. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/Temna-predzvest-pro-firmy-i-zamestnance-Insolvenci-a-bankrotu-pribude-277700>
- 14) *Inovační procesy v podniku.* Businessinfo.cz [online]. 2011 [15. 1. 2014] Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/inovacni-procesy-v-podniku-2856.html#!>
- 15) *Insolvenční řízení SPEDOMAT s.r.o.* [online]. 2013. [24. 8. 2013] Dostupné z: https://isir.justice.cz/isir/ueu/evidence_upadcu_detail.do?id=cf4b6d19-4e88-412a-bc8b-5d616e5fcf1f
- 16) JANKÓ, Zoltán. *Analýza a rozvoj organizační struktury v malém podniku.* Brno, 2007. Diplomová práce. Masarykova univerzita Brno, Fakulta Ekonomicko – správní, Katedra podnikového hospodářství. [online]. [5. 4. 2014] Dostupné z: https://is.muni.cz/th/76128/esf_m/Diplomova_praca.pdf
- 17) JEMELKA, Jiří. *Finanční strategie.* [online]. [23. 2. 2014] Dostupné z: <http://www.strategiefirmy.cz/financni-strategie.html>
- 18) *Konkurs.* Justice.cz [online]. [3. 9. 2013] Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/konkurs.html>
- 19) MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *MPO: Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020.* [online]. 2013 [13. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument119071.html>
- 20) *Oddlužení.* Justice.cz [online]. [11. 10. 2013] Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/oddluzeni.html>
- 21) *Pohledávky a jejich přihlášení.* Justice.cz [online]. [10. 11. 2013] Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/veritel/pohledavky-a-jejich-prihlaseni-.html>
- 22) *Reorganizace.* Justice.cz [online]. [25. 8. 2013] Dostupné z: <http://insolvenčni-zakon.justice.cz/obecne-informace/reorganizace.html>
- 23) *Řízení nákladů.* [online]. [24. 1. 2014] Dostupné z: <http://www.ekonomservis.cz/index.php/ekonomicke-poradenstvi/rizeni-nakladu>
- 24) SCHÖNFELD, J., L. SMRČKA a T. MALÝ. *Insolvenční řízení v České republice: skutečný výnos věřitelů je velmi nízký.* Výzkum insolvence.cz [online]. 2013 [12. 4. 2014] Dostupné z: <http://www.vyzkuminsolvence.cz/data/files/vedecke-konference/druha-konference-2013/schonfeld-smrcka-maly.pdf>

- 25) *Úpadek a způsoby jeho řešení*. Justice.cz [online]. [25. 8. 2013] Dostupné z: <http://insolvenční-zákon.justice.cz/obecné-informace/upadek-a-zpusoby-jeho-reseni.html>.
- 26) VANČUROVÁ, Pavlína. *Může controlling pomoci i vám?* [online]. 2013. [24. 11. 2013] Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Financni-rizeni/muze-controlling-pomoci-i-vam.html>
- 27) ZIKMUND, Martin. *Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy*. Businessvize.cz [online]. 2011 [5. 11. 2013] ISSN 1805-0263 Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>

Interní zdroje společnosti SPEDOMAT, s.r.o.

- 28) Daňové přiznání z let 2001 – 2011
- 29) Knihy analytické evidence 2005 – 2010
- 30) Rozvaha z let 2001 – 2011
- 31) Studie proveditelnosti společnosti HRAT
- 32) Výkaz zisku a ztráty z let 2001 – 2011

Seznam zkratek

AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků České republiky
BOOT	Build-Own-Operate-Transfer
ČSH	Čistá současná hodnota
DNHM	Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek
EAT	Zisk po zdanění
HRAT	Hospodářská rozvojová agentura třinecka
IČ	Identifikační číslo
IZ	Insolvenční zákon
MSP	Malé a střední podnikání
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PPP	Public Private Partnership
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SROP	Společný regionální operační program
USA	Spojené státy americké
VVP	Vnitřní výnosové procento
ZOÚ	Zákon o účetnictví

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014



jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Usnesení o prohlášení konkursu

Příloha č. 2: Usnesení o zrušení konkursu

Příloha č. 3: Vyhodnocení finanční efektivity akce

Příloha č. 4: Jízdní řád podpory MSP